

Rolleklarhet som mediator på forholdet mellom onboarding og affektiv tilknytning til organisasjonen

En mediatoranalyse

Marthe Bjerke



Innlevert som masteroppgave ved Psykologisk institutt

UNIVERSITETET I OSLO

15. mai 2018

Rolleklarhet som mediator på forholdet mellom onboarding og affektiv tilknytning til organisasjonen

© Marthe Bjerke

2018

Rolleklarhet som mediator på forholdet mellom onboarding og affektiv tilknytning. En mediatoranalyse.

Marthe Bjerke

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Representeren, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Mange organisasjoner konkurrerer om de samme hodene for å kunne stille med den sterkeste kompetansen i et konkurranseutsatt marked. Dette stiller også høyere krav til organisasjonene når det kommer til å holde på sine ansatte, noe som gjenspeiles i at nyansatte ofte er en gruppe med generelt høy turnover. Å tilby sine nyansatte et onboardingsprogram har vist seg å ha sammenhenger med redusert turnover blant nyansatte, samt høyere affektiv tilknytning til organisasjonen. I tillegg er det funnet at rolleklarhet både påvirkes av onboarding og påvirker affektiv tilknytning og turnoverintensjoner. Selv om det er mye forskning som viser til disse sammenhengene er det få undersøkelser som tar for seg effekten spesifikke onboardingaktiviteter har på disse utfallene. Målet med denne studien var å undersøke forholdene mellom ulike onboardingaktiviteter og nyansattes turnoverintensjoner, affektive tilknytning til organisasjonen og opplevd rolleklarhet. Utvalget besto av 152 nyansatte i en større nordisk organisasjon som hadde varierte onboardingprosesser for ulike deler av organisasjonen. Det eksisterende IWG-rammeverket for onboardingaktiviteter ble brukt som utgangspunkt for utvelgelsen av onboardingaktivitetene i studien, og det ble foreslått en ny måte å kategorisere disse aktivitetene på. De nye kategoriene fikk navnene «Guide», «Personlig velkomst», «Upersonlig velkomst» og «Kontakt med leder». Rolleklarhet ble testet som en mediator mellom onboardingaktivitetene og utfallene turnoverintensjoner og affektiv tilknytning til organisasjonen. I tillegg ble de nyansattes opplevde viktighet av de ulike onboardingaktivitetene målt. En bootstrap-prosedyre ble brukt til å teste for mediasjon. Resultatene viste at onboardingaktivitetene innenfor kategorien «Personlig velkomst» var relatert til de nyansattes affektive tilknytning til organisasjonen, gjennom mediators rolleklarhet. Det var ingen signifikant støtte for rolleklarhet som mediator mellom onboardingaktiviteter og turnoverintensjoner. Kategorien «Personlig velkomst» var derimot negativt relatert til turnoverintensjoner, mens kategorien «Kontakt med leder» var positivt relatert til turnoverintensjoner. De aktivitetene nyansatte opplevde som viktigst var ikke samsvarende med de aktivitetene som ble funnet å ha en effekt på de undersøkte utfallene. De viktigste funnene er diskutert, samt praktiske implikasjoner er foreslått.

Forord

Først og fremst vil jeg takke min veileder, Sabine Raeder, professor ved psykologisk institutt ved universitetet i Oslo. Hun har vært en uvurderlig ressurs i prosessen med å skrive denne masteroppgaven, og jeg kunne ikke klart det uten hennes støtte og veiledning. Den eksepsjonelle metodologiske veiledningen og hennes innsikt i organisasjonspsykologi har vært helt uvurderlig, og hun har også vært en tålmodig sjel under mitt arbeid med dette prosjektet. Jeg vil anbefale henne som veileder til andre masterstudenter på det varmeste.

Jeg vil også takke Nicklas Poulsen Viki, seniorkonsulent ved psykologisk institutt ved universitetet i Oslo, som ga meg en viktig dytt i riktig retning da jeg på et tidspunkt var litt retningsløs.

Jeg vil også takke organisasjonen som har bidratt med data til dette prosjektet. Jeg er spesielt takknemlig for den friheten og tillitten jeg har fått til å utforme et spørreskjema som inneholder langt flere spørsmål enn organisasjonen strengt talt er vant med å sende ut til sine ansatte. En spesiell takk rettes også mot de herlige menneskene i HR-avdelingen som stilte med verdifull innsikt og høy kompetanse, samt de nyansatte som tok seg tiden til å besvare spørreundersøkelsen.

Tusen takk til mine flotte klassekamerater som har bydd på godt humør og ikke minst oppmuntrende ord. Det har vært to fine år med dere.

Til slutt vil jeg takke familie og venner som har vist masse støtte og kjærlighet underveis. En spesiell takk til Sondre for hans tålmodighet og oppmuntrende ord, og for å ha fungert like mye som coach som kjæreste i denne perioden.

Marthe Bjerke

Mai 2018

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	1
Onboarding og sosialisering.....	3
Sosialiseringssagenter.....	4
Organisatoriske sosialiseringstaktikker.....	6
Sosialiseringstaktikker.....	6
Onboardings-/sosialiseringssaktiviteter.....	7
Sosialiseringssinnhold.....	9
IWG-rammeverket.....	10
IWG – Klein et al. (2015).....	11
Utfall knyttet til onboarding og sosialisering.....	11
Turnoverintensjoner.....	12
Affektiv tilknytning til organisasjonen.....	13
Rolleklarhet.....	15
Metode.....	17
Prosedyre og utvalg.....	18
Måleskalaer.....	19
Onboardingsaktiviteter.....	20
Viktighetsskalaen.....	25
Rolleklarhet.....	25
Affektiv tilknytning til organisasjonen.....	26
Turnoverintensjoner.....	26
Kontrollvariabler.....	26
Dataanalyse.....	28
Resultater.....	30
Beskrivende statistikk.....	30
Opplevd viktighet.....	31
Mediatoranalyse.....	34
Bootstrapanalyse.....	37
Diskusjon.....	39
Begrensninger og videre forskning.....	43
Praktiske implikasjoner.....	45
Konklusjon.....	46

Litteraturliste	47
Figur 1. Hypotesene vist i en mediatormodell	30

Innledning

Dagens kappløp om de beste hodene for å sikre organisasjoner den riktige kompetansen gjør det viktigere enn noen gang å sørge for at nyansatte raskt blir funksjonelle medlemmer av organisasjonen, og ikke minst at de velger å bli i den. I tillegg til å miste verdifull kompetanse vil det også koste organisasjoner dyrt dersom nyansatte velger å forlate organisasjonen tidlig. I følge Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2003) kan kostnader knyttet til turnover variere mellom 50-200 % av en ansatts lønn mens det brukes tid på å ansette, lære opp, og gjøre nye ansatte til velfungerende medlemmer. Organisasjoner har derfor respondert på dette i form av å legge sterkere vekt på onboarding for å bedre legge til rette for de ansattes tilpasning og læring (Özdemir & Ergun, 2015). Onboarding er et begrep som brukes angående prosesser som fremskynder den nyansattes tilpasning til organisasjonen (Klein, Polin & Sutton, 2015), og som får nye medlemmer «opp og stå» (Bradt & Vonnegut, 2009). Onboarding begynner når et tilbud om ansettelse er akseptert og slutter, optimalt sett, når den ansatte anses for å være fullstendig funksjonell i organisasjonen (Graybill, Carpenter, Offord Jr, Piorun & Shaffer, 2013).

I Norge tilbyr kun én av tre virksomheter sine nyansatte en form for organisert onboarding (Leveraas, 2017). I Danmark tilbyr 39 % av virksomhetene sine nyansatte onboarding, og i Sverige er tallet 45 % (Leveraas, 2017). At kun én av tre virksomheter i Norge, og i underkant av halvparten i Sverige og Danmark, har fokus på onboarding kan være problematisk når én av 25 velger å forlate jobben på grunn av et dårlig eller ikke-eksisterende onboardingsprogram (Owler, 2007). 25% av alle nye medarbeidere forlater organisasjonen innen et år («Allied Workforce Mobility Survey», 2012), 22% av de som slutter i jobben gjør det innen 45 dager («Talent Acquisitions Systems 2014: The definite guide to Hiring management software», 2014), og 4% kommer aldri tilbake etter første dag på jobb (Moscato, 2005). I tillegg viser studier at nyansatte opplever færre aktiviteter forbundet med onboarding enn det organisasjoner selv mener at de tilbyr (Klein et al., 2015).

Jo raskere en nyansatt kan karakteriseres som et funksjonelt medlem i organisasjonen, jo raskere når organisasjonen «the breaking point», som er det øyeblikket de ressursene som brukes på en rekrutterings- og opplæringsprosess av en nyansatt er tjent inn. Dette punktet skjer i gjennomsnitt etter seks måneder (Watkins, 2003).

Til tross for en generell oppfatning av onboarding som et viktig ledd i prosessen med å gjøre nyansatte til funksjonelle organisasjonsmedlemmer (Holton, 2001), er det foreløpig lite

forskning som tar for seg optimaliseringen av hvilke aktiviteter og opplegg som bør tilbys (Saks & Gruman, 2012; Klein et al., 2015; Kowtha, 2018). Saks og Grumans (2012) sammenfatning av litteratur på feltet tilsier at det finnes lite informasjon om effektiviteten til spesifikke praksiser myntet på å få nyansatte raskest mulig integrert i organisasjonen. De uttrykker også behovet for å se nærmere på effektiviteten til de ulike praksisene, både alene og i grupper, knyttet opp mot både proksimale og distale utfall for å drive feltet videre mot den optimale løsningen for nyansatte. Blant den forskningen som er gjort finnes det også lite med fokus på effektiviteten til spesifikke onboardingaktiviteter blant nordiske virksomheter, og det vites derfor lite om den forskningen gjort på onboarding så langt kan overføres til en nordisk kontekst.

Denne studien bidrar i å adressere gapet i litteraturen om spesifikke onboardingaktiviteters relasjon til proksimale og distale utfall blant nyansatte, og dette i en nordisk bedrift. Den foreslår en ny måte å kategorisere onboardingaktiviteter på i tillegg til å kartlegge nyansattes opplevde viktighet av ulike onboardingaktiviteter. Utfallene som skal undersøkes er turnoverintensjoner, affektiv tilknytning og rolleklarhet. Turnoverintensjoner fordi dette er den beste predikatoren for faktisk turnover (Bigliardi, Petroni & Dormio, 2005), og fordi det har vist seg å ha en negativ sammenheng med onboarding (f.eks. Solinger, Olffen, Roe & Hofmans, 2013; Bigliardi et al., 2005). Affektiv tilknytning til organisasjonen fordi det kan bidra til at verdifulle ansatte forblir i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991), og føre med seg andre ønskede organisatoriske utfall, som for eksempel høyere motivasjon og bedre prestasjoner (Jiang, Takeuchi, & Lepak, 2013). I tillegg har affektiv tilknytning også vist seg å være positivt relatert til onboardingaktiviteter (Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo & Tucker, 2007). Det finnes også utfall knyttet til onboarding som kan mediere forholdene mellom onboarding og ønskede utfall for organisasjonen. Onboarding tenkes å gjøre nyansatte mer bevisst på, og klar over, sine roller i organisasjonen, og rolleklarhet er også knyttet til organisatoriske utfall som affektiv tilknytning til organisasjonen og turnoverintensjoner (Kowtha, 2018; Bauer et al., 2007). Dette forholdet ble derfor undersøkt nærmere, knyttet opp mot spesifikke onboardingaktiviteter i en nordisk kontekst.

Et nordisk selskap med om lag 4000 ansatte ble undersøkt. I 2017 gjennomførte selskapet 450 nyansettelser, og med utgangspunkt i en studie gjennomført av Klein et al. (2015) på spesifikke onboardingaktiviteter blir et utvalg av disse nyansatte bedt om å redegjøre for hvorvidt de har opplevd ulike onboardingaktiviteter. I tillegg ble den opplevde

rolleklarheten, den affektive tilknytningen til organisasjonen, og turnoverintensjonene målt, og de ble spurt om hvor viktig disse aktivitetene oppleves å være.

Denne studien bidrar i all hovedsak til å undersøke onboarding i et nordisk perspektiv, og til å styrke antakelsen om rolleklarhet som en mediator mellom onboardingsaktiviteter og distale utfall.

Onboarding og sosialisering

Det finnes flere oppfatninger om hva en nyansatts onboarding bør innebære, men en konsensus i litteraturen synes å være at den bør være i løpet av det første året, adressere hele spekteret ved den nyansattes behov (f.eks. utstyr, tilganger, opplæring, nettverksbygging), og ha et strategisk fokus fra organisasjonens side (Graybill et al., 2013). Overordnet kalles perioden og prosessen knyttet til nyansattes overgang fra ikke-medlemmer av en organisasjon til funksjonelle medlemmer for sosialisering. Van Maanen og Schein (1979) beskriver sosialisering som prosessen der et individ tilegner seg de sosiale kunnskapene og ferdighetene nødvendig for å innta en rolle i en organisasjon. Sosialisering blir også beskrevet som en læringsprosess der nyansatte tilegner seg relevant informasjon og kunnskap for å kunne bli tilpassede og effektive organisasjonsmedlemmer (Klein & Weaver, 2000).

Det eksisterer forvirring i litteraturen rundt skillet mellom onboarding og sosialisering (Klein & Polin, 2012). Noen forfattere sidestiller de to (f.eks. Bauer & Erdogan, 2011, Solinger et al., 2013) og omtaler onboarding og sosialisering om hverandre, mens Klein et al. (2015) argumenterer for å bruke to adskilte begreper. Hovedargumentet deres er de konseptuelle forskjellene i definisjonen på sosialisering og onboarding. Sosialisering blir definert som lærings- og tilpasningsprosesser hvor et individ utvikler en rolle som passer både med behovene til individet og til organisasjonen (Chao, 2012; Van Maanen & Schein, 1979). Klein og Polin (2012) definerer onboarding som de formelle og uformelle aktivitetene, praksisene og programmene iverksatt av en organisasjon for å tilrettelegge for nyansattes tilpasning til organisasjonen. Med andre ord er sosialisering noe som oppstår hos individet, og involverer blant annet hvordan nyansatte innhenter informasjon og danner relasjoner til kollegaer og ledere (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000) mens onboarding er tiltak organisasjonen gjør for å tilrettelegge for sosialisering (Klein et al., 2015).

Onboarding oppstår i tillegg når en person blir medlem av en ny organisasjon eller avdeling, mens sosialisering er en kontinuerlig prosess som utvikler seg gjennom et individs levetid i en organisasjon og på tvers av organisasjoner i løpet av ens karriere (Chao, 2012; Holton, 1995; Feldman 1989; Van Maanen, 1976). De proaktive tiltakene en nyansatt gjør for

å bidra til tilretteleggingen av egen sosialisering, for eksempel gjennom deltakelse i aktiviteter og utforming av planer, er ikke det samme som onboarding, som innebærer selve aktivitetene, praksisene og programmene iverksatt av organisasjonen eller organisasjonens agenter (f.eks. ledere, medarbeidere, mentorer eller HR-representanter) (Klein et al., 2015). For å oppsummere kan onboarding ses på som et middel for å nå et fremtidig mål, som er sosialisering av den nyansatte. Videre i teksten vil det ses nærmere på tidlig forskning på sosialisering som ikke benytter onboarding som et begrep. Det vil derfor presiseres i teksten de aspektene fra den tidligere forskningen som kan overføres til dagens bruk av begrepet onboarding.

Begrepet onboarding stammer fra, og baserer seg på, forskning på sosialisering i organisasjoner. Klein og Heuser (2008) kategoriserer forskningen som er gjort på organisatorisk sosialisering siden syttitallet inn i fire ulike områder: stadier, taktikker, aktører og innhold. Av hensyn til oppgavens omfang vil kun teorier som omfatter sosialiseringsaktører, sosialiseringstaktikker og sosialiseringssinnhold omtales her, i og med at det er disse områdene som er mest nærliggende det som i dag kjennetegner onboarding. Aspekter fra hver av disse vil ha noe å si for hvordan en onboarding ser ut. Andre faktorer vil også kunne ha en innvirkning på nyansattes sosialisering, for eksempel nyansattes atferd (om de søker etter informasjon og bygger relasjoner), deres personlige egenskaper (om de er proaktive eller åpne for nye ting) (Bauer & Erdogan, 2011), eller nyansattes forventninger til jobben (Holton & Russell, 1997), men fokuset for denne oppgaven er aktiviteter iverksatt av organisasjonen for å fremme sosialisering og deres påvirkninger på nyansatte, så disse faktorene vil ikke vektlegges her.

Først blir teorier knyttet til agenter, taktikker og innhold presentert hver for seg, før de til slutt knyttes til utfallene affektiv tilknytning, turnoverintensjoner og rolleklarhet.

Sosialiseringssagenter

Sosialiseringssagenter er individer eller grupper som tilrettelegger for nyansattes tilpasning til organisasjonen gjennom å gi nyansatte informasjon og tilbakemeldinger, være rollemodeller, tilby sosiale relasjoner og støtte, i tillegg til å gi tilgang til et bredere nettverk og arbeidsrelevante ressurser (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Ashforth, 2001). Flere ulike sosialiseringssagenter har blitt identifisert i litteraturen, som ledere, medarbeidere, teammedlemmer, kollegaer fra andre avdelinger, mentorer, faddere og andre individer utenfor organisasjonen (Klein & Heuser, 2008).

Selv om noen medlemmer av organisasjonen blir gitt formelle roller (f.eks. mentorer) er rollen til sosialiseringssagenter ofte uformelle, og disse uformelle interaksjonene kan spille en viktig rolle i å fylle gapene i en ellers formell onboardingprosess (Feldman, 1989; Saks & Gruman, 2012). Interaksjoner med medarbeidere, ledere og seniormedarbeidere har blitt rangert som de tre mest hjelpsomme onboardingaktivitetene (Louis, Posner & Powell, 1983). Å utvikle relasjoner med andre kollegaer og ledere, samt kvaliteten på disse relasjonene, kan være avgjørende for læring og suksessfull sosialisering (Korte, 2010). Reichers (1987) beskriver interaksjoner med «insidere» i organisasjonen som hovedmekanismer i å forvandle nyansatte til funksjonelle medlemmer. Videre foreslår han at organisasjoner kan øke hvor raskt nyansatte sosialiseres ved å legge opp til at nye ansatte og insidere kommer i kontakt blant annet gjennom et mentorsystem, og legge til rette for sosiale aktiviteter.

Oztruff og Kozlowski (1992) undersøkte flere områder og kilder i organisasjoner for å finne ut hvordan nyansatte tilegnet seg informasjon. De fant at nyansatte hovedsakelig lente seg på observasjon av andre, etterfulgt av mellommenneskelige kilder (som ledere og kollegaer) for å skaffe informasjon. Ledere og kollegaer ga i like stor grad informasjon om arbeidsoppgaver og organisasjon, mens ledere ga mer informasjon om den nyansattes rolle og kollegaer ga mer informasjon knyttet til grupper.

De mest undersøkte sosialiseringssagentene er ledere og medarbeider og disse to typene agenter er funnet til å påvirke læring og proksimale utfall (Bravo, Piero, Rodriguez & Whitely, 2003). Mentorer har fått mindre oppmerksomhet i litteraturen som sosialiseringssagenter, kanskje fordi det er ikke like universelt tilgjengelig for nyansatte (Holton, 2001; Ostroff & Kozlowski, 1992). Blau (1988) undersøkte et forsikringselskap der ledere meldte seg frivillig som mentorer for praktikanter. Blau (1988) fant at kvaliteten på praktikantenes relasjoner til sine respektive mentorer var positivt relatert til praktikantenes oppfylte forventninger, rolleklarhet, organisatorisk tilknytning og prestasjoner, og modererte forholdet mellom rolleklarhet og prestasjoner. En annen studie viste at nyansatte som hadde mentorer brukte disse til å heller lære om organisasjonen og egen rolle enn om oppgaver og gruppen de skulle arbeide sammen med (Ostroff & Kozlowski, 1993). De som hadde mentorer brukte disse som informasjonskilde, de som ikke hadde mentorer brukte andre kollegaer.

Fadderordninger er en annen type av sosialiseringssagenter som kan være verdifulle i sosialiseringssprosessen av nyansatte, og har blant annet blitt positivt assosiert med psykologisk kapital og arbeidsengasjement (Nigah, Davis & Hurrell, 2012). En tidlig studie

av Louis et al. (1983) viste at fadderrelasjoner var en av de mest tilgjengelige sosialiseringssaktivitetene, samt regnet som en av de mest hjelpsomme. Det ble også funnet et negativt forhold mellom bruk av fadderordninger og jobbprestasjoner, men i følge Nelson og Quick (1991) kan dette være fordi nyansatte som har prestasjonsproblemer mest sannsynlig søker hjelp hos noen andre.

Organisatoriske sosialiseringstaktikker

Organisatoriske sosialiseringstaktikker defineres som de tilnærmingene og aktivitetene organisasjoner anvender for å kunne ha en viss struktur på de erfaringene nyansatte gjør seg i løpet av den første tiden i organisasjonen (Klein & Heuser, 2008). Relatert til sosialiseringssaktiviteter kan agentene regnes som «midler» som kan brukes når de overordnede tilnærmingene og aktivitetene er bestemt. Da denne tilnærmingen først ble introdusert sto kun sosialiseringstaktikker alene for innholdet i begrepet, men senere ble sosialiseringssaktiviteter inkludert slik at sosialiseringstaktikker nå regnes mer som et paraplybegrep som også inneholder dette aspektet (Klein & Heuser, 2008). Ved hjelp av disse taktikkene og aktivitetene forsøker organisasjoner å forme individuell atferd og tilrettelegge for tilpasning av nye organisatoriske medlemmer (Miller & Jablin, 1991). Med tanke på avklaringen rundt skillet mellom sosialisering og onboarding nevnt tidligere kan det argumenteres for at sosialiseringstaktikker og sosialiseringssaktiviteter er gode eksempler på onboarding. Sosialiseringstaktikker og -aktiviteter er tiltak iverksatt av organisasjonen for å fremme sosialisering og er ikke eksempler på sosialisering som har oppstått i individet. Begge aspekter skal nå utdypes hver for seg.

Sosialiseringstaktikker. Sosialiseringstaktikkene måler sosialiseringssprosessens struktur, og ikke de faktiske aktivitetene, hendelsene eller innholdet i sosialiseringen (Van Maanen og Schein, 1979). Taktikkene en organisasjon bruker påvirker ikke bare hvordan nyansatte får informasjon, men også hva slags informasjon som blir gitt og kilden informasjonen kommer fra (for eksempel ulike sosialiseringssaktiviteter) (Miller & Jablin, 1991). Sosialiseringstaktikkene til Van Maanen og Schein (1979) er de mest kjente og benyttes fortsatt i forskningssammenheng (Klein & Heuser, 2008). Rammeverket deres består av seks bipolare taktikker: kollektive (vs. individualistiske), det vil si om sosialiseringen foregår i grupper med andre eller individuelt; formelle (vs. uformelle), om nyansatte sosialiseres atskilt fra, eller sammen med, de øvrige ansatte; sekvensielle (vs. tilfeldige), om den nyansatte går gjennom en sekvens av ulike identifiserbare steg mot rollen de skal innta, eller om de stegene som leder opp til en viss rolle er ukjente, tvetydige, eller stadig endrer seg; faste (vs. variable),

om den nyansatte vet akkurat hvor lang tid opplærings- eller sosialisingsperioden vil ta å gjennomføre eller ikke; sammenhengene (vs. usammenhengende), om en nyansatt blir tatt vare på av en mer erfaren ansatt og trenes opp til å bli som denne rollemodellen, eller om den nyansatte ikke har noen forgjenger å følge hvis, for eksempel, en rolle er helt ny; og til slutt om en organisasjon ikke ønsker å endre den nyansatte på noen måte, eller om organisasjonen ønsker å forme den nyansatte i større grad (også kalt «investiture» taktikker vs. «divestiture» taktikker).

I modellen til Jones (1986) er de seks dimensjonene til Van Maanen og Schein (1979) organisert etter hvilke funksjoner de tjener og med det samlet i tre grupper: kontekstuelle taktikker (kollektive vs. individuelle, formelle vs. uformelle), sosiale taktikker (investiture vs. diverstiture, sammenhengende vs. usammenhengende) og innholdstaktikker (faste vs. variable, sekvensielle vs. tilfeldige). Videre delte han alle de seks dimensjonene i to grupper som representerer hver sine ytterpunkter. I den ene enden av spekteret, kalt institusjonelle taktikker finner vi de taktikkene som representerer de formelle og strukturerte sosialisingsprosessene. I den andre enden finner vi de individualiserte taktikkene som refererer til de uformelle og ustrukturerte prosessene (Jones, 1986).

Problemet med forskningen på sosialiseringstaktikker er at de sier veldig lite om hva organisasjoner faktisk gjør, eller burde gjøre, når det kommer til sosialisering av nyansatte (Saks & Gruman, 2012). For eksempel, at sosialisering skjer kollektivt sier ikke noe om selve innholdet eller hvilke aktiviteter som iverksettes, bare at det de nyansatte gjør, gjøres sammen med andre (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007). Sosialiseringstaktikker fanger dermed ikke i tilstrekkelig grad den enorme variasjonen av programmer og aktiviteter som organisasjoner bruker til å sosialisere og onboarde nye ansatte (Klein & Polin, 2012). I realiteten vil mange av de onboardingsaktivitetene som organisasjoner benytter ikke passe inn i de samme konseptuelt atskilte taktikkene (Kowtha, 2018). For eksempel kan en nyansatt oppleve aktiviteter som utviser høy grad av støtte og struktur, og på samme tid aktiviteter som er fullstendig tilfeldige og ustrukturerte (Klein & Polin, 2012). Studier av sosialiseringstaktikker bør derfor komplimenteres av rikere informasjon som stammer fra forskningen på onboardingsaktiviteter i organisasjoner (Kowtha, 2018).

Onboardings-/sosialiseringsaktiviteter. I litteraturen handler sosialiseringsaktiviteter om de aktivitetene som er involvert i sosialisingsprosessen av nyansatte, og som iverksettes av organisasjonen (Ashforth et al., 2007). I utformingen av sosialiseringsaktivitetene må det tas hensyn til om, og i så fall hvilke, sosiale agenter som skal brukes, og hvilke taktikker

aktivitetene skal ligge under. Innebærer noen av aktivitetene en mentor, og foregår aktivitetene isolert fra de øvrige ansatte eller i organisasjonens daglige virke? Feltet er bredt og fokuserer både på hvordan ansatte rekrutteres og ansettes, hvordan nyansatte blir gitt informasjon (f.eks. i form av realistiske eller urealistiske forventninger til jobben), og de formelle og uformelle aktivitetene forbundet med onboarding (Klein & Heuser, 2008). Av hensyn til oppgavens omfang blir kun sosialiseringsaktivitetene knyttet til onboarding diskutert videre, og av tidligere diskusjon rundt skillet mellom sosialisering og onboarding faller disse sosialiseringsaktivitetene innunder begrepet onboarding og blir heretter kalt onboardingsaktiviteter.

Organisatoriske onboardingssprogrammer blir vanligvis karakterisert som et treningsprogram med den hensikt å introdusere nyansatte til organisasjonen og menneskene den omfatter (Klein & Weaver, 2000). Disse treningsprogrammene kan innta mange former (Anderson, Cunningham-Snell, & Haigh, 1996; Louis, Posner, & Powell, 1983), som varierer i hvordan de administreres (f.eks., formelle treningsprogrammer, uformelle onboardingaktiviteter gjennomført av kollegaer og ledere, eller databaserte programmer) og hva slags type informasjon de gir. Til tross for den utbredte bruken av onboardingssprogrammer i praksis, er det relativt lite empirisk forskning som har undersøkt nytten, det optimale innholdet, strukturen eller timingen av onboardingssprogrammer, og enda mindre oppmerksomhet har blitt viet til andre spesifikke onboardingaktiviteter (Klein & Heuser, 2008).

Forskning på onboardingaktiviteter tar for seg hvor effektive onboardingaktiviteter, og -praksiser, formelle eller uformelle, er til å tilrettelegge for en effektiv tilpasning av nyansatte til organisasjonen (Saks & Gruman, 2012). Denne kategorien innenfor sosialiseringsteorien er mangelfull og har fortsatt behov for videre undersøkelser (f.eks. Kowtha, 2018; Meyer & Bartels, 2017). Saks og Gruman (2012) sammenfattet litteraturen om onboarding, og fant blant annet at mesteparten av studiene fokuserte på formelle programmer på organisasjonsnivå (Klein & Weaver, 2000; Wesson & Gogus, 2005). De fant også to studier som undersøkte den opplevde nytten av, og effektiviteten til, flere spesifikke aktiviteter for å utvikle nyansatte (Holton, 2001; Slattery, Selvarajan, & Anderson, 2006).

Selv om det bare er noen få studier som har undersøkt de formelle onboardingssprogrammene, så har disse studiene etablert en link mellom onboardingssprogrammer og opplæring av nyansatte, i motsetning til tidligere bekymringer om hvorvidt onboardingssprogrammer hjalp til med nykommertilpasning (f.eks., Anderson et al.,

1996; Ostroff & Kozlowski, 1992). Innholdet i hva de nyansatte lærer avhenger naturligvis av læringsmålene og innholdet i de spesifikke treningsprogrammene og på hvilken metode læringen blir servert kan også påvirke læringsutfallene på ulike måter. Wesson og Gogus (2005) demonstrerer dette i en studie der de fant at å bruke en «sosialbasert» læringsmetode påvirket mer effektivt de «sosialt rike» læringsinnholdsarenaer (f.eks., mennesker og verdier) mens ingen forskjeller i læringsmetode ble observert med tanke på mer «informasjonsbaserte» innholdsområder (f.eks., språk og historie).

Sosialiseringsinnhold

Før det kan bestemmes hvordan onboarding skal utformes (ved bruk av agenter, taktiker eller aktiviteter) bør det også tas hensyn til hva nyansatte bør lære for at de skal kunne sosialiseres på best mulig måte. Tilnærmingen som tar for seg sosialiseringsinnhold ser på sosialisering hovedsakelig som en læringsprosess der nyansatte tilegner seg informasjon, holdninger, og atferd for å kunne bli effektive medlemmer av organisasjonen (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994; Fisher, 1986). En fordel med denne tilnærmingen er at den anerkjenner at ansatte kan nå ulike nivåer av sosialisering innenfor flere områder til forskjellige tider i løpet av sin levetid i organisasjonen (Chao et al., 1994). En annen fordel er at den gjør det enklere å stille klarere kriterier til hvorvidt et individ har oppnådd en suksessfull tilpasning innenfor et område, og gjør det dermed også enklere å måle og identifisere påvirkningen av forløperne for sosialisering (f.eks., Saks & Ashforth, 1997). Det mest umiddelbare utfallet av en sosialiseringsprosess er endringer i kunnskap (Fisher, 1986), og et passende kriterium for oppnådd sosialisering er derfor indikatorer på at læring har skjedd i løpet av en sosialiseringsprosess (Chao et al., 1994).

Blant forskningen gjort på sosialiseringsinnhold er det rammeverket til Chao et al. (1994) som har blitt best mottatt i litteraturen (Bauer et al., 2007), og det er kjent som en av de mest omfattende målene på sosialisering (Saks & Ashforth, 1997). Modellen består av seks dimensjoner designet for å måle hvor mye ansatte har lært innfor ulike kunnskapsområder som er kritiske for tilpasning til organisasjonen.

Flere forfattere har merket seg begrensninger med både læringsdimensjonene og de tilhørende måleskalaene (f.eks., Bauer, Morrison & Callister, 1998; Haueter, Macan & Winter, 2003; Klein & Weaver, 2000; Saks & Ashforth, 1997). Kritikken går blant annet ut på at noen av dimensjonene er for brede, og at dimensjonene måles forskjellig i den grad at noen bare måler læring, mens andre også måler både anvendelse og integreringen av læring. I tillegg måler de fleste enhetene sosialisering på organisasjonsnivå, mens noen måler læring

med hensyn til selve jobben, arbeidsgrupper eller profesjon. Fordi noen, men ikke alle, dimensjonene inkluderer enheter for disse forskjellige nivåene, vil det være behov for å endre på skalaene for at den skal være passende for noen studer, noe som potensielt kan komme på kompromiss med målingenes integritet. Det faktum at noen enheter måler forskjellige nivåer, så vel som ulike områder, kan forklare problemene noen studier har hatt med å replikere faktorstrukturen til Chao et al. (1994).

Til tross for disse begrensningene har modellen til Chao et al. (1994) vært den minst problematiske og inneholdt færreste dimensjoner som forveksler utfall med læringsinnhold. I tillegg har mange av Chao et al. (1994) sine dimensjoner blitt empirisk knyttet til både onboarding og sosialisering (f.eks. Özdemir & Ergun, 2015).

IWG-rammeverket. Klein & Heuser (2008) tok utgangspunkt i Chao et al. (1994), sin modell (med innslag fra andre modeller som f.eks. Haueter et al. (2003)) og utvidet de eksisterende modellene til en mer omfattende modell som bedre representerer innholdet som må læres for å sikre god sosialisering. I tillegg adresserer den nye modellen mange av begrensningene nevnt tidligere, og evner å skille læring klarere fra andre utfall, som oppgavemestring, sosial integrering og rolleklarhet. Dette skillet er viktig fordi læring er en forløper til disse utfallene, og kan derfor ikke behandles som et utfall på samme måte.

Etter å ha utvidet læringsdimensjonene inkluderte Klein og Heuser (2008) de mest effektive måtene for å tilrettelegge for denne læringen. De tok utgangspunkt i Gagné & Briggs (1979) fem læringsutfall, med tilhørende betingelser og instruksjoner for læring, og dimensjonene de utarbeidet tidligere ble knyttet til hver av dem. Deretter fokuserte de på å identifisere spesifikke aktiviteter, formelle og uformelle, som organisasjoner kan tilby sine ansatte for å øke sosialisering, samt tilrettelegge for å lære disse innholdsdimensjonene. Resultatet ble en liste med onboardingsaktiviteter laget etter en gjennomgang av både akademisk og praksisbasert litteratur på feltet. Fra den praksisbaserte litteraturen ble eksempler på onboardingsaktiviteter hentet fra bemannings- og opplæringsbøker, samt informasjon på hjemmesidene, til flere av organisasjonene omtalt i den praksisbaserte litteraturen som gode eksempler på effektiv onboarding (Klein & Heuser, 2008). Deretter ble disse aktivitetene kategorisert, og sortert, etter hovedhensikten med aktiviteten, som resulterte i kategoriene Inform, Welcome og Guide (IWG). Inform inneholder aktiviteter som har som hensikt å gi nyansatte materialer, informasjon og erfaringer som nyansatte trenger å vite for å bli suksessfulle i sine nye roller. Welcome forsøker å feire de nyansattes ankomst og å gi nyansatte muligheter til å og sosialisere med medlemmer i organisasjonen. Guide handler om

en mer «hands on» guide for å hjelpe nyansatte med å navigere i overgangen til den nye organisasjonen.

IWG – Klein et al. (2015). Klein et al. (2015) oppdaterte denne listen etter å ha undersøkt nyere akademisk og praksisbasert litteratur. Etter en validering av de ulike onboardingsaktivitetenes tilhørighet til IWG-kategoriene ble de aktivitetene som ikke falt innunder en IWG-kategori ekskludert, som resulterte i en liste på 30 aktiviteter. Klein et al. (2015) tar for seg de sosialiseringstaktikker flest bedrifter mener burde være i et onboardingsprogram, og de gjennomførte en studie der de undersøkte hvorvidt, hvordan og når spesifikke onboardingsaktiviteter ble tilbudt av en rekke organisasjoner, hvor hjelpsomme de nyansatte syntes de var, og assosiasjonen mellom disse praksisene og sosialisering.

Utfall knyttet til onboarding og sosialisering

Sosialiseringsagenter, sosialiseringstaktikker og onboardingsaktiviteter representerer noen av forløperne til sosialiseringslæring. Dette innebærer å føre til læringsutfall, som med andre ord betyr de nyansattes mestring av sosialiseringssinnhold (Klein & Heuser, 2008). Videre skal det nå fokuseres på de utfallene som blir påvirket av denne mestringen. Når det snakkes om utfall knyttet til onboarding og sosialisering skiller det mellom proksimale og distale utfall. Proksimale utfall er de direkte utfallene av læring og eksempler på slike utfall kan være rolleklarhet, sosial integrering, oppfatningen av å passe inn i organisasjonen, høyere proaktivitet, redusert angst og lavere rolleinnovasjon (Bauer et al., 2007; Hart & Miller, 2005; Bravo et al., 2003; Gruman, Saks & Zweig, 2006; Kowtha, 2018). Distale utfall er utfall som blir påvirket av de proksimale utfallene og eksempler på dette er jobbtilfredshet, tilknytning til organisasjonen, valget om å bli i organisasjonen og jobbytelse (Klein & Heuser, 2008; Saks & Gruman, 2012; Kowtha, 2018). Med andre ord, jo tidligere nyansatte lærer seg organisasjonsspesifikk kunnskap, forstår kulturen og blir kjent med andre unike og viktige aspekter ved organisasjonen, jo tidligere kan de bidra til organisasjonens suksess og konkurransedyktige fortrinn (Coff og Kryscynski, 2011).

Av hensyn til oppgavens omfang blir ikke alle utfall assosiert med onboarding og sosialisering gjennomgått her, men noen av de utfallene som har fått mest oppmerksomhet i litteraturen blir diskutert i de neste avsnittene. Uønsket turnover kan koste organisasjoner dyrt og tiltak som kan bekjempe dette bør identifiseres. Blant mange organisasjoner er det høyest turnover blant nyansatte (Allen, 2006; Fisher, 1985). Turnoverintensjoner er den beste predikatoren for faktisk turnover (Bigliardi et al., 2005), og det er derfor interessant å se nærmere på forholdet mellom onboarding og turnoverintensjoner. Økt affektiv tilknytning til

organisasjonen kan bidra til at verdifulle ansatte blir i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991), og føre med seg andre ønskede organisatoriske utfall, som for eksempel høyere motivasjon og bedre prestasjoner (Jiang, Takeuchi, & Lepak, 2013). Det er derfor interessant å se på forhold som kan øke den affektive tilknytningen blant nyansatte. Et proksimalt utfall som også er interessant å se nærmere på er rolleklarhet. Onboarding tenkes å gjøre nyansatte mer bevisst på, og klar over, sine roller i organisasjonen, og rolleklarhet er også knyttet til organisatoriske utfall som affektiv tilknytning til organisasjonen og turnoverintensjoner (Kowtha, 2018; Bauer et al., 2007).

Turnoverintensjoner. Intensjoner om å forlate en organisasjon (turnoverintensjoner) refererer til individers oppfattede sannsynlighet om at de vil bli eller forlate organisasjonen de er ansatt i (Bigliardi et al., 2005). Selv om tidligere studier har foreslått og identifisert flere ulike faktorer assosiert med turnover, er tilfredshet, tilknytning og intensjoner om å slutte generelt akseptert som viktige forløpere til turnover (Bigliardi et al., 2005). Turnover og turnoverintensjoner har blitt målt uavhengig av hverandre, men turnoverintensjoner ble funnet å være den siste og viktigste kognitive variabelen med en umiddelbar kausal effekt på turnover (Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992). Faktisk turnover er forventet å øke når intensjonene øker (Mobley, Homer, & Hollingsworth, 1978). Turnoverintensjoner kan også bli brukt som indikator på sosialisering (Cooper-Thomas & Anderson, 2005), og fordi turnover er så kostbart for organisasjoner er det viktig å analysere og forstå de potensielle påvirkningene som gjør at nyansatte blir i organisasjonen (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Når det gjelder hvordan sosiale agenter har vært relatert til turnoverproblematikk fant Oztroff & Kozlowski (1992) at det å få mer informasjon fra ledere hadde en negativ sammenheng med turnoverintensjoner. Kammeyer-Mueller og Wanberg (2003) fant lignende funn, men knyttet til faktisk turnover, nemlig at påvirkning fra leder var signifikant relatert til redusert turnover.

Når det gjelder forskning på sosialiseringstaktikker fant Allen (2006) at organisasjoner som investerer i kontinuerlige sosialiseringsmetoder har lavere sannsynlighet for turnover blant ansatte. De hevder at tydelige sosialiseringstrategier for nyansatte potensielt kan hjelpe individer i å føle seg mer komfortable med å bygge relasjoner, det kan redusere usikkerhet og bidra til å lage en struktur i det nye miljøet nyansatte befinner seg i. Å gi støtte i form av struktur lar nye ansatte føle seg selvstendige og gjør de i bedre stand til å utvikle ferdigheter innenfor sine roller, som igjen øker sannsynlighet for at de blir (Allen, 2006). Cooper-Thomas

& Anderson (2005) støtter dette og hevder at læring hjelper nyansatte å tilpasse seg i løpet av den første tiden i en ny organisasjon og har en positiv påvirkning på blant annet ansattes intensjoner om å bli i organisasjonen. Dette er sammenfattende med antakelsen om at etter den første perioden som ny begynner individer å føle seg mer komfortable i sine omgivelser og i sin rolle i organisasjonen. (Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Riordan, Weatherly, Vandenberg og Self (2001) foreslår at sosialiseringstaktikker kan assosieres med blant annet turnoverintensjoner.

Aktiviteter knyttet til onboarding har vist seg å ha en negativ effekt på turnoverintensjoner (Solinger et al., 2013; Bigliardi et al., 2005), noe som også vises i ulike yrkesgrupper. For eksempel fant Bigliardi et al. (2005) at organisatorisk sosialisering hadde en signifikant negativ direkte effekt på turnoverintensjoner blant nyansatte ingeniører. Nystartede lærere som deltok i et introduksjonsprogram hadde høyere sannsynlighet for å bli i jobben (Ariffin, Hashim & Yusof, 2014), noe som er verdt å merke seg spesielt med tanke på at læreryrket er et av de yrkene med høyest turnover (Ingersoll & Perda, 2011). Tomietto, Rappaglioso, Sartori og Battistelli (2015) viste at for nyansatte sykepleiere varierte de første to årene med tanke på onboarding og sosialisering, som igjen påvirket turnover på ulike måter. De fant blant annet en negativ korrelasjon mellom det å kunne forstå de uformelle reglene og turnoverintensjoner. Bodoh (2012) hevder at ineffektiv organisatorisk sosialisering, som for eksempel mangel på onboarding, kan føre til økte opplærings- og turnoverkostnader (sitert i Özdemir & Ergun, 2015). Ved å identifisere manglende aspekter ved innholdet i sosialiseringen av sine ansatte og organisere onboardingprogrammer etter dette kan organisasjoner redusere kostnader knyttet til turnover (Özdemir & Ergun (2015). Andre forfattere trekker lignende konklusjoner om at onboarding kan føre til at ansatte blir i organisasjonen lenger (Haueter, et al., 2003; Gupta, Bhattacharya, Sheorey & Coelho, 2018).

Affektiv tilknytning til organisasjonen. Organisatorisk tilknytning (organizational commitment) defineres som den relative styrken på et individs identifisering med, og involvering i, en bestemt organisasjon (Mowday, Porters & Steers, 1982). Ut ifra denne definisjonen beskriver Meyer og Allen (1991) organisatorisk tilknytning som en psykologisk tilstand som sier noe om forholdet den ansatte har til organisasjonen, og som kan påvirke hvor lenge en ansatt bestemmer seg for å være i den. Konsensusen i litteraturen sier at organisatorisk tilknytning er en nøkkelfaktor knyttet til viktige utfall, som turnover, organisatorisk statsborgerskap og prestasjoner (Mowday, et al., 1982; Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005; Jiang et al., 2013). Det ligger også en antakelse om at effektive

organisasjoner kan oppnås gjennom arbeidsmiljøer hvor ansatte identifiserer seg med organisasjonens målsettinger og verdier, og utvikler positive holdninger til jobben (Takeuchi, Chen & Lepak, 2009). Ansatte med høy grad av tilknytning til organisasjonen vil være motiverte til å engasjere seg i atferd som er til fordel for organisasjonen, og derfor ta mer ansvar og jobbe hardere (Jiang et al., 2013).

Organisatorisk tilknytning kan deles inn i tre ulike kategorier; kontinuativ, normativ og affektiv (Meyer & Allen, 1987). Det sies at ansatte med kontinuativ tilknytning blir i organisasjonen fordi de må og at det «koster for mye» å bytte organisasjon, ansatte med normativ tilknytning blir i organisasjonen fordi de føler seg forpliktet til det, og ansatte med affektiv tilknytning blir i organisasjonen fordi de vil (Allen & Meyer, 1990). I denne oppgaven fokuseres det på affektiv tilknytning.

Affektiv tilknytning refererer til ansattes emosjonelle tilhørighet til, og identifisering med, organisasjonen (Allen & Meyer, 1990). En metaanalyse utført av Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnysky (2002) viser at den affektive tilknytning til organisasjonen er den formen for tilknytning som er mest fordelaktig og sterkest korrelert med ønskede organisasjonsrelevante utfall, som for eksempel høy grad av prestasjoner og tilstedeværelse i jobben. Det var også den formen for tilknytning som hadde sterkest påvirkning på turnover. Med andre ord øker affektiv tilknytning de ansattes involvering i organisasjonens aktiviteter, får de ansatte til å arbeide for å oppnå organisasjonens mål, og øker de ansattes ønsker om å bli i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991; Rhoades, Eisenberger & Armelig, 2001).

Onboarding og sosialisering spiller også en rolle med tanke på hvor affektivt tilknyttet nyansatte blir til organisasjonen. Blant sosialiseringsagenter kan blant annet påvirkning fra kollegaer relateres til tilknytning (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Kvaliteten på relasjoner til mentorer har en positiv sammenheng med nyansattes organisatoriske tilknytning til (Blau, 1988), det samme var ledelsesatferd (Bauer og Green, 1998).

Med tanke på sosialiseringstaktikker gjennomførte Bauer et al. (2007) en metaanalyse der de fant en gjenganger i flere studier om at institusjonaliserte sosialiseringstaktikker var relatert til høyere organisatorisk tilknytning blant nyansatte. Kowtha (2018) fant at sosialiseringstaktikker var relatert til den affektive tilknytningen til organisasjonen, det samme gjorde Cooper-Thomas, van Vianen og Anderson (2004) som viser til at effektive onboardings-/sosialiseringstaktikker kan øke graden av, og lengden på, ansattes tilknytning til organisasjonen. Klein og Weaver (2000) fant at ansatte som deltok i et frivillig onboardingprogram utviste høyere organisatorisk affektiv tilknytning enn ansatte som ikke

deltok. Hva slags type onboardingprogram de ansatte mottar har også noe å si, Wesson og Gogus (2005) fant for eksempel at tilknytningen til organisasjonen var lavere for de ansatte som deltok i et databasert onboardingprogram, enn for de som deltok i et sosialbasert program. Basert på funn som knytter deltakelse i onboarding- og sosialiseringsaktiviteter til høyere affektiv tilknytning til organisasjonen predikeres følgende:

Hypotese 1: Deltakelse i ulike onboardingaktiviteter er positivt relatert til affektiv organisatorisk tilknytning.

Hypotese 2: Nyansattes deltakelse i onboardingaktiviteter er negativt relatert til turnoverintensjoner

Rolleklarhet. I følge Saks og Gruman (2012) er det teoretiske og konseptuelle grunnlaget til forskning på sosialisering usikkerhetsreduksjonsteori. Teoriens sentrale prinsipp er at mennesker, i møte med nye mennesker og situasjoner, har en grunnleggende motivasjon til å redusere usikkerhet knyttet til egen og andres atferd (Berger & Gudykunst, 1991).

Van Maanen og Schein (1979) definerer sosialisering som prosessen der et individ tilegner seg de sosiale kunnskapene og ferdighetene nødvendig for å innta en rolle i en organisasjon. Den nyansattes utvikling vil, i løpet av startfasen mot å bli en del av en organisasjon, avhenge av informasjon gitt av andre for å kunne utvikle rolleklarhet (Miller & Jablin, 1991). Rollen en nyansatt skal inn i foregår i en ny organisasjonskultur, og forventningene til hvordan de skal prestere i denne nye settingen er ikke sikkert at er helt klart for dem, uavhengig om de kommer rett fra skolebenken, eller er erfarne i arbeidslivet (Kowtha, 2018). Selv om nyansatte mottar rolle-relatert informasjon er informasjonen de mottar ofte opplevd som utilstrekkelig, derav opplever de ofte ganske høye nivåer av usikkerhet (Miller & Jablin, 1991), noe som kan føre til stress (Fisher, 1985). Det er dermed viktig at nyansatte utvikler rolleklarhet, og sosialiseringen legger blant annet til rette for at de skal blir sikrere og mer produktive i sine nye roller (Feldman, 1981; Fisher, 1986).

Koblingen mellom taktikkene og aktivitetene en organisasjon bruker og den påfølgende tilpasningen av den nyansatte ligger i reduksjon av usikkerhet (Berger, 1979). De første stadiene i sosialisering av nyansatte er nettopp rolleervervelse, hvor nyansatte oppnår rolleklarhet og lærer å løse rollekonflikter (Goffman, 1959). Sosialiseringstaktikker påvirker direkte og umiddelbart nyansattes rolleklarhet (Kowtha, 2018). Gjennom deltakelse i ulike

orienteringsaktiviteter håpes det at nyansatte tilegner seg informasjon, får større klarhet og forståelse for deres rolle (Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Klein & Weaver, 2000; Saks & Ashforth, 1997). Forskning viser for eksempel at sosialiseringstaktikkene en organisasjon bruker påvirker nyansattes tolkning av, og påfølgende responser til den informasjonen de blir gitt. Sosialisering-/onboardingsaktiviteter hevdes å hjelpe til med nykommertilpasning ved å redusere nykommerusikkerhet og tvetydighet som ofte følger med en ny jobb (Louis, 1980; Allen, 2006).

Institusjonaliserte sosialiseringstaktikker har blitt knyttet til økt læring for nyansatte med tanke på deres rolle, organisasjon, mellommenneskelige forhold, og sosiale aspekter ved deres omgivelser (Cooper-Thomas & Anderson, 2002). Bauer et al. (2007) fant at alle de seks sosialiseringstaktikkene til van Maanen og Schein (1979) var relatert til rolleklarhet, mens Kowtha (2018) fant et signifikant forhold mellom de institusjonelle taktikkene, (sosiale taktikker og innholdstaktikker) og opplevd rolleklarhet blant nyansatte. Deltakere i en sosialbasert onboarding utviste større rolleforståelse enn deltakere i en databasert onboarding (Wesson & Gogus, 2005). Når det gjelder sosialiseringssagenter fant for eksempel Blau (1988) at kvaliteten på praktikantenes relasjoner til sine respektive mentorer var positivt relatert til praktikantenes rolleklarhet.

Rolleklarhet har også vist seg å være relatert til distale utfall. En nyansatt som er komfortabel i sin nye rolle, og har tilpasset seg etter den definisjonen av rollen de har fått, kan over tid føre til utfall som organisatorisk tilknytning (Saks & Ashforth, 2000; Saks et al., 2007).

Flere studier har vist at forløpere til sosialisering kan knyttes til proksimale og distale sosialisering utfall, og at proksimale utfall (som opplevd mestringsevne, rolleklarhet, læring) i hvert fall delvis medierer forholdet mellom sosialisering forløpere og distale utfall (Ashforth et al., 2007; Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Saks et al., 2007). Lapointe, Vandenberghe og Boudrias (2014) undersøkte for eksempel rolleklarhet og følelsesbaserte tillitsforhold som mediatorer mellom sosialiseringstaktikker og nyansattes tilpasning til organisasjonen. Rolleklarhet medierte forholdet mellom sosialiseringstaktikker og selvurdert jobbprestasjoner, mens følelsesbaserte tillitsforhold medierte forholdet mellom sosialiseringstaktikker og organisatorisk tilknytning. Kowtha (2018) fant at forholdet mellom innholdstaktikker og affektiv tilknytning til organisasjonen er delvis mediert av rolleklarhet, og forklarer dette med at institusjonaliserte taktikker reduserer rolleklarhet for nyansatte ved siden av å gjøre inngangen til organisasjonene enklere gjennom sosial støtte og for

eksempel ved bruk av mentor. Som et resultat av dette vil nykommere kunne bli mer tilknyttet organisasjonen (Kowtha, 2018).

Cooper-Thomas & Anderson (2002) fant at informasjonservervelse medierte forholdet mellom institusjonelle sosialiseringstaktikker og både jobbtilfredshet og organisatorisk tilknytning. Klein, Fan og Preacher (2006) fant at å lære om organisasjonens mål og verdier medierer forholdet mellom sosialiseringssagenters hjelpsomhet og affektiv tilknytning til organisasjonen.

Hypotesene som følger har tatt utgangspunkt i at det både har blitt funnet direkte forhold mellom både rolleklarhet og forløpere til sosialisering, samt rolleklarhet og distale utfall, i tillegg til at rolleklarhet har blitt funnet til å mediere forhold mellom sosialiseringssforløpere og distale utfall.

Hypotese 3: Onboardingsaktiviteter er positivt relatert til affektiv tilknytning gjennom rolleklarhet.

Hypotese 4: Onboardingsaktiviteter er negativt relatert til turnoverintensjoner gjennom rolleklarhet.

Metode

Dataene ble samlet inn fra et nordisk selskap innenfor sektoren bank og finans, som blant annet opererer i Norge, Sverige og Danmark. Selskapet har litt over 4000 ansatte fordelt i de ulike landene, og i de skandinaviske landene har de ansatte sitt arbeidssted enten på et av hovedkontorene plassert i Oslo, København og Stockholm, eller ved de ulike salgskontorene og kundesentrene i andre byer og tettsteder. En HR-avdeling som jobber på tvers av Norge, Sverige og Danmark sørger for at mange av de samme rutinene og prosessene knyttet til rekruttering og ansettelse fungerer på tilnærmet samme måte i de ulike landene, men det eksisterer ikke, per dags dato, et program for felles onboardingrutiner. Hvordan nyansatte blir tatt imot i organisasjonen, og hvilke onboardingaktiviteter som blir tilbudt den nyansatte, varierer fra land til land, og fra avdeling til avdeling. Noe er felles for noen deler av organisasjonen, mens annet er avhengig av leders handlinger.

Selskapet praktiserer både institusjonalisert sosialisering i form av for eksempel kollektiv og formell onboarding, i tillegg til individualistisk sosialisering med en uformell tilnærming. Ansatte som begynner i organisasjonen som skal jobbe i kundefront har egne, faste opplæringsprogrammer atskilt fra øvrige ansatte, som arrangeres gruppevis. For

nyansatte som ikke jobber i kundefront er onboardingen mindre systematisk og i stor grad overlatt til de ulike avdelingene og lederne til å bestemme hvordan det skal praktiseres. Organisasjonen har nå som mål å lage et felles, formelt, onboardingsprogram på tvers av selskapet, som vil danne en grunnpakke innenfor onboarding slik at alle nyansatte skal få den samme opplevelsen når de entrer sin nye jobb. Undersøkelsen beskrevet i denne oppgaven bidrar i kartleggingsarbeidet mot denne nye ordningen.

I 2017 ble over 450 ansatt i selskapet. Dette inkluderer ansettelse i alle land, samt oppkjøp og de ansatte som følger med der.

Prosedyre og utvalg

Fordi det ikke foreligger et konkret onboardingsprogram laget for hele organisasjonen, men en onboarding som i stor grad styres av hver enkelt leder, er det ikke enkelt å på forhånd si noe konkret om hva slags onboarding de nyansatte opplever eller hvilke aktiviteter og tiltak som blir tilbudt fra organisasjonens side. I forkant av studien ble det derfor gjennomført intervjuer og samtaler med sentrale personer og ledere fra HR og andre avdelinger, for å finne ut hvilke onboardingsaktiviteter som de nyansatte potensielt kunne blitt tilbudt i organisasjonen på tvers av de ulike avdelingene og landene. Et mål med dette var å sørge for at de onboardingsaktivitetene som til slutt ble inkludert i undersøkelsen faktisk var noe de ansatte i organisasjonen kunne identifisere seg med, og et annet mål var å eventuelt fange opp de hullene ved dagens onboarding som må tettes gjennom det nye onboardingsprogrammet.

Nyansatte defineres i denne oppgaven som ansatte med oppstartsdato i løpet av 2017. Det ble ikke vurdert som hensiktsmessig å inkludere ansatte med tidligere oppstartsdato enn dette, da undersøkelsen er avhengig av at ansatte husker den første tiden sin i organisasjonen. I tillegg er det generelt anbefalt at lengden på et onboardingsprogram bør være i seks til tolv måneder (f.eks. Bauer, 2010; Klein & Heuser, 2008). Klein et al. (2015) uttrykte bekymring for at det fantes respondenter i deres studie med startdato så langt som to år tilbake i tid og anbefalte fremtidige utvalg å innhente informasjon som lå nærmere startdato. Det var allikevel viktig å sikre at deltakerne i undersøkelsen hadde noe erfaring å basere svarene om onboarding på, og siden undersøkelsen ble sendt ut sent i februar 2018 kunne det regnes med at de som ble spurt hadde vært minimum to måneder i den nye jobben. Det ble gitt beskjed til organisasjonens ledere om at dersom de hadde ansatt noen i løpet av 2017 kom disse til å bli invitert til en spørreundersøkelse om sin opplevelse av onboarding og lederne fikk beskjed om å oppfordre til deltakelse.

Dataen ble samlet inn ved hjelp av et online spørreskjema. En representant fra HR-avdelingen administrerte spørreskjemaet, samt informasjon om undersøkelsen, til de nyansattes arbeids-e-post. De ble også informert om at alle svarene ville bli behandlet konfidensielt og at dataene ikke ville utpeke noen individuelle respondenter.

Deltakerne ble ikke informert om at dataene skulle inngå i et masterprosjekt, da det ble vurdert som mer sannsynlig å få en høyere responsrate når spørreundersøkelsen ble direkte kommunisert fra HR-avdelingen i organisasjonen. De nyansatte hadde halvannen uke på seg til å svare, og det ble sendt ut en påminnelse-e-post dagen før fristen utløp.

Utvalget til spørreundersøkelsen er basert på alle nyansatte i løpet av 2017 med arbeidssted i enten Norge, Sverige eller Danmark. Ansatte i øvrige land eller gjennom oppkjøp er utelatt fra undersøkelsen, og totalt ble 325 ansatte invitert til å delta. 152 av disse valgte å svare, noe som utgjorde en responsrate på 46,77 %. 55,9% av respondentene var menn ($N = 85$) og 44,1% var kvinner ($N = 67$). 60,5% hadde sitt arbeidssted i Norge ($N = 92$), 30,3% jobbet i Danmark ($N = 46$) og 9,2% i Sverige ($N = 14$). For å sikre at ikke respondentene kunne identifiseres ble det ikke spurt om nøyaktig alder, men de ble bedt om å oppgi den kategorien de befant seg innenfor aldersmessig. 48% var mellom 20-30 år ($N = 73$), 26,3% mellom 31-40 år ($N = 40$), 14,5% mellom 41-50 år ($N = 22$) og 11,2% var mellom 51-50 år ($N = 17$). Kun 7,2% hadde en lederrolle ($N = 11$), mens 92,8% ($N = 141$) hadde rollen som medarbeider. Deltakerne fikk også spørsmål om de hadde direkte kontakt med kundene eller ikke. Her svarte nøyaktig den ene halvparten ja ($N = 76$) og den andre halvparten nei ($N = 76$).

Måleskalaer

Undersøkelsen inneholdt flere måleskalaer, men av relevans for denne studien nevnes måleskalaer for deltakelse i ulike onboardingsaktiviteter, opplevd viktighet av ulike onboardingsaktiviteter, opplevd rolleklarhet, affektiv tilknytning til organisasjonen og turnoverintensjoner. Måleskalaer som ikke nevnes er kun av relevans for organisasjonen som skal bruke dette til videre kartlegging av organisasjonens onboardingsprosesser.

Skalaene for onboardingsaktiviteter, rolleklarhet og turnoverintensjoner er opprinnelig på engelsk og måtte dermed oversettes til de skandinaviske språkene. Skalaen for affektiv tilknytning er tidligere oversatt til norsk og brukt i andre masterprosjekter (f.eks. Neraasen, 2016; Gagnum, 2016), men den måtte også oversettes til svensk og dansk. Oversettelsen til norsk ble gjort av undertegnede. For å sikre at den norske oversettelsen hadde en tilnærmet lik ordlyd som de originale ble de oversatt tilbake til engelsk av en norsk person som tidligere har

gått flere år på engelskspråklig skole i utlandet, og deretter sammenlignet med de originale versjonene (Brislin, 1970). De norske oversettelsene ble deretter brukt som grunnlag for oversettelsene til svensk og dansk. For den svenske versjonen av skalaene ble oversettelsen gjort av en HR-medarbeider i organisasjonen med svensk som morsmål, og som bor og jobber i Norge. Disse oversettelsene ble igjen kontrollert av en svensk medarbeider som jobber og bor i Sverige. For den danske versjonen ble det brukt et oversettelsesbyrå og denne oversettelsen ble senere kontrollert av en dansk medarbeider som jobber i Danmark.

Onboardingsaktiviteter. Grunnen til at det ble valgt å måle spesifikke onboardingsaktiviteter, og ikke for eksempel brukt skalaer for sosialiseringstaktikker, er at det kan være vanskelig for den enkelte ansatte å ha oversikt over hva som vanligvis gjøres i organisasjonen. Organisasjon er stor med mange ulike avdelinger, og mål på sosialiseringstaktikker krever en litt høyere grad av generell kunnskap om organisasjonen (f.eks., Kowtha, 2018). Hver og én kan derimot svare på hvilke tilbud de selv har fått og hva de selv har gjennomført i løpet av sin egen onboarding.

Rammeverket som ble brukt. For å måle ulike onboardingsaktiviteters forekomst i organisasjonen ble det brukt en adaptert versjon (Klein et al., 2015) av rammeverket Inform-Welcome-Guide (IWG) utviklet av Klein og Heuser (2008). Den originale versjonen til Klein og Heuser (2008) inneholdt en liste med onboardingsaktiviteter laget etter en gjennomgang av både akademisk og praksisbasert litteratur på feltet. Klein et al. (2015) moderniserte denne listen etter å ha undersøkt nyere akademisk og praksisbasert litteratur. Etter en validering av de ulike onboardingsaktivitetenes tilhørighet til IWG-kategoriene ble de aktivitetene som ikke falt inn under en IWG-kategori ekskludert, som resulterte i en liste på 30 aktiviteter.

Fordi Klein et al. (2015) sin undersøkelse ble utført i USA, var det viktig å sørge for at undersøkelsen som ble gjennomført i denne studien passet til en nordisk kontekst og til organisasjonen spesifikt. Det var ikke var ønskelig fra organisasjonens side å gi de nyansatte et inntrykk av hva folk kan forvente seg når de begynner i organisasjonen som ikke stemmer overens med virkeligheten. I og med at undersøkelsen ble kommunisert direkte fra organisasjonens HR-avdeling var det viktig å unngå potensiell misnøye blant de nyansatte, som kunne være at de vurderte sin egen onboarding som mer mangelfull når de ble spurt om aktiviteter som trolig aldri ville funnet sted i organisasjonen uansett. Derfor ble hver onboardingsaktivitet fra rammeverket til Klein et al. (2015) gjennomgått sammen med en HR-representant og sett i lys av den tidligere kartleggingen i organisasjonen. De aktivitetene som ikke passet inn i organisasjonens kontekst ble fjernet og noen ble omformulert slik at de

passet organisasjonen bedre. De resterende utsagnene er enten oversatt slik at ordlyden blir mest mulig lik de originale, eller omformulert slik at utsagnene likner mer på noe som faktisk er tilfelle i organisasjonen.

IWG-rammeverket er strukturert i tre hovedkategorier, Inform, Welcome (ti items) og Guide (tre items), hvor Inform-kategorien har tre underkategorier: Inform Communication (fire items), Inform Resources (seks items) og Inform Training (syv items). Hele Inform-Communication-kategorien ble ekskludert fordi den inneholdt for få items som gikk overens med organisasjonens praksis. Et eksempel på dette er «*I went to a question and answer session where new hires were able to ask senior leaders questions*». Alle aktivitetene i kategorien Inform Resources ble brukt. Eksempler fra denne kategorien er “*I was shown how to find things on the website the company has for its associates*”, som ble oversatt og omformulert til “*Jeg ble vist hvordan jeg kunne finne ting på intranettet*”, og «*I was given an initial plan that outlined opportunities for my development*» som ble oversatt og omformulert til “*Jeg fikk vite om mine muligheter for utvikling*». Alle aktivitetene fra kategorien Inform Training ble brukt. Eksempler herfra er “*I attended an orientation program with other new hires*” som ble oversatt og omformulert til «*Jeg deltok på introduksjonsdagen*», som er en dag alle nyansatte skal delta på i løpet av de første månedene. Et annet eksempel er «*I completed an on-line orientation program*» som ble oversatt og omformulert til «*Jeg har gjennomført E-læringsprogrammer*». Når det gjelder kategorien Welcome ble to items ekskludert fra undersøkelsen. Den ene handlet om at familien til den nyansatte ble invitert på et sosialt arrangement, den andre handlet om å delta på en velkomstfeiring. Begge deler var for lite i tråd med hva organisasjonen praktiserer per dags dato. Eksempler på items som ble inkludert er «*I was given a welcome kit*», som ble oversatt og omformulert til «*Jeg mottok en velkomstgave*», og «*Company t-shirts or other items with the company name/logo were sent to my home*» som ble oversatt og omformulert til «*Jeg har fått noe med (bedriftens navn-) logoen på*».

De tre itemsene i Guide-kategorien ble beholdt. Den handler om blant annet mentor- og fadderaktivitet og et eksempel er «*I had a single point of contact (welcome coordinator) that I could reach out to with any questions*» som ble oversatt og omformulert til «*Jeg hadde en kontaktperson jeg kunne spørre om alle mulige spørsmål*». Det totale antallet onboardingaktiviteter tatt fra Klein et al. (2015) sin undersøkelse endte på 24. I tillegg ble det inkludert to aktiviteter til: «*Jeg har hatt formelle prøvetidssamtaler med min nærmeste leder*» og «*Jeg har hatt uformelle samtaler med min nærmeste leder*». Disse kan minne om

det ene spørsmålet som ble ekskludert i Inform Communication-kategoriern «*My manager set aside a block of uninterrupted time to spend with me*».

I spørreundersøkelsen til Klein et al. (2015) var hver onboardingsaktivitet knyttet til fire spørsmål. De nyansatte ble spurt om hvorvidt de hadde opplevd den gitte onboardingsaktiviteten og HR-medarbeidere ble spurt hvorvidt den gitte aktiviteten ble tilbudt i deres organisasjon. De ble også spurt om den gjeldende aktiviteten var obligatorisk eller ikke. Disse to spørsmålene ble ikke tatt med i denne spørreundersøkelsen. Disse spørsmålene ble ikke inkludert i undersøkelsen da kartleggingen gjort på forhånd viste hvilke aktiviteter som kunne bli tilbudt og ikke.

For det tredje spurte Klein et al. (2015) de som svarte «ja» på første spørsmål om når de opplevde den gitte aktiviteten for første gang ved å dele inn svaralternativene på følgende måte: i løpet av rekruttering og ansettelse (-38); etter ansettelse, men før første dag (-14); første dag (1); etter første dag, men i løpet av første uken (4); etter den første uken, men i løpet av første måned (19); i løpet av andre eller tredje måned (60); i løpet av fjerde til sjette måned (135); etter seks måneder, men før det første året (228). Tallene i parentes representerer hvor mange dager før eller etter første arbeidsdag aktiviteten forekommer. I denne studien ble de samme svaralternativene brukt, bortsett fra første alternativ «i løpet av rekruttering og ansettelse». Dette av hensyn til organisasjonens ønsker, og det ble ikke vurdert som relevant for studien. For å fange opp de som ikke opplevde den gitte onboardingsaktiviteten ble svaret «Aldri» lagt til som et alternativ istedenfor. Respondentene ble bedt om å svare ut ifra når de opplevde aktiviteten for første gang.

CATPCA, en hovedkomponentsanalyse for kategoriske variabler. IWG-rammeverket til Klein et al. (2015) er ikke validert, og det er dermed ikke gitt at de kategoriene som ble laget til den studien passer med dataene fra denne studien. En kategorisering av variabler for videre analyser måtte dermed utføres. Fordi variablene i studien ikke er numeriske, men binære nominale variabler, ble det gjennomført en hovedkomponentsanalyse (principal component analysis) for kategoriske variabler (nominale og ordinale) med prosedyren CATPCA i SPSS, som tilsvarer en standard hovedkomponentsanalyse, men som er bedre egnet for ikke-lineære strukturelle forhold i et datasett (Linting & Van der Kooij, 2012; Meulman, Van der Kooij & Heiser, 2004). Metoden er utviklet slik at det datasettet som skal undersøkes kan inneholde alle typer av både kategoriske og numeriske variabler. Dersom variablene kun er numeriske vil løsningene for ikke-lineær hovedkomponentsanalyse og lineær hovedkomponentsanalyse være identiske.

Ved hjelp av CATPCA blir kategoriske variabler gitt numeriske verdier gjennom en prosess kalt optimal kvantifisering/optimal skalering/optimal skåring (Linting, Meulman, Groenen & Van der Kooij, 2007; Meulman et al., 2004). Denne prosessen vil så transformere kategoriske variabler med nominale og ordinale analysenivåer til variabler med numeriske verdier. Målet med ikke-lineære hovedkomponentsanalyser er det samme som for vanlige hovedkomponentsanalyser, nemlig å redusere et datasett, typisk bestående av mange variabler med kompliserte korrelasjonsmønstre, til et mindre antall ikke-korrelerte sammenfattende variabler (hovedkomponenter) som representerer informasjonen i dataene så likt som mulig, og reproducerer så mye av variansen i variablene som mulig (Linting & Van der Kooij, 2012; Linting et al., 2007).

Med en ikke-lineær hovedkomponentsanalyse overvinnes de største begrensningene knyttet til lineære hovedkomponentsanalyser, nemlig forutsetningen om at dataene må ha et lineært forhold og at hovedkomponentsanalysen kun kan tolkes på en hensiktsmessig måte når alle variablene er numeriske (Linting & Van der Kooij, 2012; Linting et al., 2007). Datasettet denne studien baserer seg på inneholder nominale variabler, der deltakerne kategoriseres etter hvorvidt de har gjennomført en onboardingaktivitet eller ikke, og metoden ble derfor vurdert som passende.

De nominale variablene ble laget ved at tidsvariablene tilknyttet de ulike onboardingaktivitetene først ble «dummykodet» i SPSS. I CATPCA må nominale variabler inneha positive verdier fordi negative verdier og null behandles som manglende data. Verdien «Aldri» fra tidsvariabelen ble derfor kodet til «Har ikke opplevd» med verdien 1, og resten av verdiene i tidsvariabelen ble kodet til «Har opplevd» med verdien 2.

Analysen av data ved hjelp av ikke-lineær hovedkomponentsanalyse er av eksplorerende karakter og innebærer en dynamisk beslutningsprosess, hvor ulike analysenivåer og resultater sammenlignes (Linting et al., 2007). Det første man må se etter i en ikke-lineær hovedkomponentsanalyse er om det finnes kategorier med for lave frekvenser (Linting & Van der Kooij, 2012). Markus (1994) anbefaler et kriterium om en nedre grense på åtte, hvilket alle kategoriene innfridde. Videre må analysenivå velges ut ifra hvordan variablene oppfører seg og ser ut, og hvilke krav som stilles til de ulike nivåene. I og med at onboardingvariablene kun baserer seg på to kategorier på nominalnivå («Har opplevd» og «Har ikke opplevd») ble analysenivået satt til «Nominal», da det ikke behøves et mer konservativt nivå siden rekkefølgen på kategoriene ikke spiller noen rolle (Linting & Van der

Kooij, 2012; Linting et al., 2007). Alle variablene ble testet i de ulike nivåene, og de endret seg ikke på de andre nivåene. Et nominalt nivå ble derfor vurdert som passende.

I analysen må det også tas hensyn til om det finnes variabler som passer dårlig. Disse må i så fall ekskluderes fra analysen (Linting et al., 2007). Den viktigste indikasjonen på om en variabel passer bra eller ikke, både når det gjelder de kvantifiserte variablene og hovedkomponentene, er den utgjorde variansen (VAF). I CATPCA bør dette regnes som hovedkriteriet i variabelseleksjon (Linting et al., 2007; Linting & Van der Kooij, 2012), og denne studien ser derfor på den totale VAF i variablene (kommunalitetene) i utvelgelsen. I følge Linting & Van der Kooij (2012) er en VAF på .25 eller høyere regnet som ganske bra, hvilket vil si at i hvert fall 25 % av variansen i en kvantifisert variabel kan forklares på tvers av hovedkomponentene, noe som gjør det til et bra kriterium.

For å finne frem til endelig antall hovedkomponenter ble analysen først gjort med alle variablene. Rotasjonen ble satt til Varimax. Det ble antatt fem antall hovedkomponenter, som tilsvarer alle kategoriene i Klein et al. (2015) sin studie. Alle variablene ble inkludert i analysen, noe som resulterte i en spredning i alpha-verdi på .65-.40. Alle variablene hadde en VAF over .25, hvilket tilsier at alle burde beholdes, men de ulike hovedkomponentene ga ingen mening innholdsmessig i tillegg til å ha en lav reliabilitet (Kilde på dette). 42,62 % av variansen kunne forklares etter denne modellen. Denne versjonen ble ikke sett på som tilfredsstillende, og med utgangspunkt i Klein et al. (2015) sin studie ble det istedenfor antatt tre antall faktorer som tilsvarer de tre hovedkategoriene Inform, Welcome og Guide. Alle variablene ble inkludert i analysen. Rotasjon ble satt til Varimax rotasjon.

Hovedkomponentene hadde en alphaverdi på .66, .67, og .67 etter rotasjon. Alle hovedkomponentene oppfylte Kaizers' kriterium og hadde Eigenvalues over 1. Kun 30% av variansen kunne forklares med tre hovedkomponenter (Claveria, 2016), men fem variabler måtte fjernes på grunn av for lav VAF, dette økte variansen, men ytterligere variabler måtte fjernes på grunn av for lav VAF igjen. Det endte med at ni variabler måtte fjernes fra analysen før alle hadde akseptabel VAF, men nå hadde alpha-verdiene til de tre hovedkomponentene sunket til .60, .60 og .65. Variansen var nå på 41,5 %. Hovedkomponentene ga heller ingen mening innholdsmessig. Det ble derfor besluttet å gjøre analysen igjen med en antagelse om fire hovedkomponenter denne gangen. Alle variablene ble med i analysen. Etter at de variablene med for lav VAF ble fjernet (tre variabler, ansvarsområder, logo og formelle prøvetidssamtaler) ble alpha-verdiene på .65, .67, .56 og .55. Den forklarte variansen endte på 40,5 %, hvilket er bedre enn for fem hovedkomponenter og ca. like bra som tre, men med

flere variabler beholdt. Denne løsningen var også den som resulterte i hovedkomponenter som ga mening. Analysen endte derfor på 4 hovedkomponenter som kan ses i tabell 1.

Hovedkomponentene fikk navnene sine etter trekkene ved de ulike variablene. De som handlet om å få tildelt en type person å forholde seg til (i form av mentor, fadder eller kontaktperson, i tillegg til en rettleidende ordliste) ble kalt Guide (det er denne som ligner mest på Guide-kategorien i IWG-rammeverket til Klein et al. (2015)). Personlig velkomst handler om den velkomsten organisasjonen eller avdelingen stiller i stand for den nyansatte personlig. Denne kategorien kan mest minne om Welcome-kategorien til Klein et al. (2015). Upersonlig velkomst handler om de aktivitetene som er felles sammen med andre, eller som er felles for alle. Kontakt med leder handler om spesifikke aktiviteter som går ut på lederkontakt. Comrey (1973) har følgende tommelfingerregel for VAF i en variabel per komponent: 10% er dårlig, 20% er ganske bra, 30% er bra, 40% er veldig bra og 50% er utmerket. Alle komponentladningene hadde ladninger over .30 til en enkelt hovedkomponent, bortsett fra fem variabler (Tabell 1) som hadde komponentladninger over .30 til to hovedkomponenter. Det ble besluttet å beholde disse variablene, selv om komponentladningene til hver hovedkomponent ikke er perfekte. Det ble forsøkt å fjerne variabelen om klargjort arbeidsplass, som var sett på som den mest uklare variabelen, men dette endret hovedkomponentenes innhold i den grad at de ikke lenger ga like mye mening. Claveria (2016) rapporterte funn fra en CATPCA der ulike variabler hadde relativt høye komponentladninger til to ulike hovedkomponenter. En variabel hadde for eksempel ladningen .66 til en hovedkomponent og .37 til den andre. En annen variabel hadde ladningen .47 til den ene hovedkomponenten og ladningen .34 til den andre. Komponentladningene i denne studien er ikke perfekte, men av de ulike måtene å gjøre analysen på var det denne som kom nærmest og det ble derfor besluttet å beholde hovedkomponentene slik tabell 1 viser.

Viktighetsskalaen. Klein et al. (2015) spurte også deltakerne sine om hvor hjelpsomt de opplevde onboardingaktivitetene å være. I denne studien ble dette spørsmålet omformulert til «Hvor viktig var dette/hadde dette vært for deg», hvor de svarte på en fem-punkts likertskala der «ikke viktig» og «veldig viktig» var ytterpunktene. Tanken bak dette var å illustrere hvor viktig nyansatte syntes spesifikke onboardingaktiviteter å være, uavhengig om de faktisk hadde opplevd den eller ikke. På den måten kunne svarprosenten beholdes gjennom hele undersøkelsen.

Rolleklarhet. De nyansattes oppfattet rolleklarhet ble målt ved å bruke Rizzo, House & Lirtzman (1970) sin seksitemsskala om fravær av rolletvetydighet (hentet fra Nandal &

Krishnan, 2000). Et eksempel på et item hentet fra fravær av rolletvetydighet var «*Jeg vet akkurat hva som forventes av meg*». Skalaen hadde en Cronbach's alpha på .87. Når det gjelder skalaene for rolleklarhet, affektiv tilknytning og turnoverintensjoner ble fem-punkts Likert-skalaer med ytterpunktene «veldig uenig» og «veldig enig» brukt.

Affektiv tilknytning til organisasjonen. For å måle de nyansattes affektive tilknytning til organisasjonen ble det brukt Herscovitch & Meyer (2002) sin åtteitemsskala for affektiv tilknytning. Et eksempel på et item hentet fra denne skalaen er «*Det føles som om de problemene denne bedriften har også er mine*». «Denne bedriften» ble av hensyn til denne studien byttet ut med bedriftens navn. Cronbach's alpha for skalaen var .77.

Turnoverintensjoner. For å måle de nyansattes turnoverintensjoner ble Mowday, Koberg & MacArthur (1984) sin femitemsskala brukt (hentet fra Bozeman & Perrewé, 2001). Et eksempel på en item hentet fra skalaen er «*Jeg vil mest sannsynlig se etter en ny jobb i en annen organisasjon i løpet av nærmeste fremtid*». Cronbach's alpha var .80.

Kontrollvariabler. Respondentenes kjønn og alder ble lagt til som kontrollvariabler. For at ikke deltakerne kunne identifiseres ble de bedt om å oppgi den kategorien de befant seg innenfor aldersmessig: under 20 år, 20-30 år, 31-40 år, 41-50 år, 51-60 år og over 60 år. Kjønn ble målt som en kategorisk variabel der menn = 1 og kvinner = 2.

Tabell 1

Komponentladninger fra kategorisk hovedkomponentsanalyse (CATPCA)

Onboardingsaktiviteter	Hovedkomponenter			
	Guide	PV	UV	Lederkontakt
Jeg ble tildelt en fadder	.63			
Jeg ble tildelt en kontaktperson	.60			
Jeg ble oppfordret til å observere en medarbeider	.60			
Jeg ble tildelt en mentor	.55			
Jeg fikk "on-the-job trening"	.51		.37	
Jeg fikk en kontaktliste over relevante personer	.50			
Jeg ble gitt en ordliste med forkortelser og "buzzwords"	.45			
Jeg fikk en omvisning av bedriftsfasilitetene		.66		
Jeg ble vist den delen av intranett som handler om nyansatte		.64		
Jeg ble vist organisasjonens intranett		.60		
Kollegaene mine samlet seg		.46		
Jeg fikk en velkomstgave		.45		
Jeg fikk vite om mine utviklingsmuligheter		.45		
Jeg ble invitert til et sosialt arrangement		.35		-.30
Min ansettelse ble gjort kjent i organisasjonen		.33		
Jeg gjennomførte E-læringskurs			.70	
Jeg ble vist en video som handlet om organisasjonen		.30	.64	
Jeg har deltatt på organisasjonens introduksjonsdag			.55	
Min arbeidsplass var klargjort til meg	.33		.34	
Jeg har hatt uformelle samtaler med min leder			.35	.76
Jeg fikk en personlig velkomst av leders leder		.50		.72
Jeg fikk en personlig velkomst av nærmeste leder				.60

Note. PV = Personlig velkomst, UV = Upersonlig velkomst. Komponentladninger under .30 er fjernet fra tabellen. Komponentladninger indikerer Pearson korrelasjoner mellom de kvantifiserte variablene og de prinsipale komponentene (mellom -1 og 1).

Tabell 2

Sammendrag kategorisk prinsipiell hovedkomponentsanalyse CATPCA

Hovedkomponenter	α	Varians	
		Total	% av varians
Guide	.65	2.51	11.43
Personlig velkomst	.67	2.49	11.33
Upersonlig velkomst	.56	1.96	8.92
Lederkontakt	.55	1.89	8.58
Totalt	.93	8.86	40.26

Note. Rotasjonsmetode: Varimax med Kaiser normalisering.

Dataanalyse

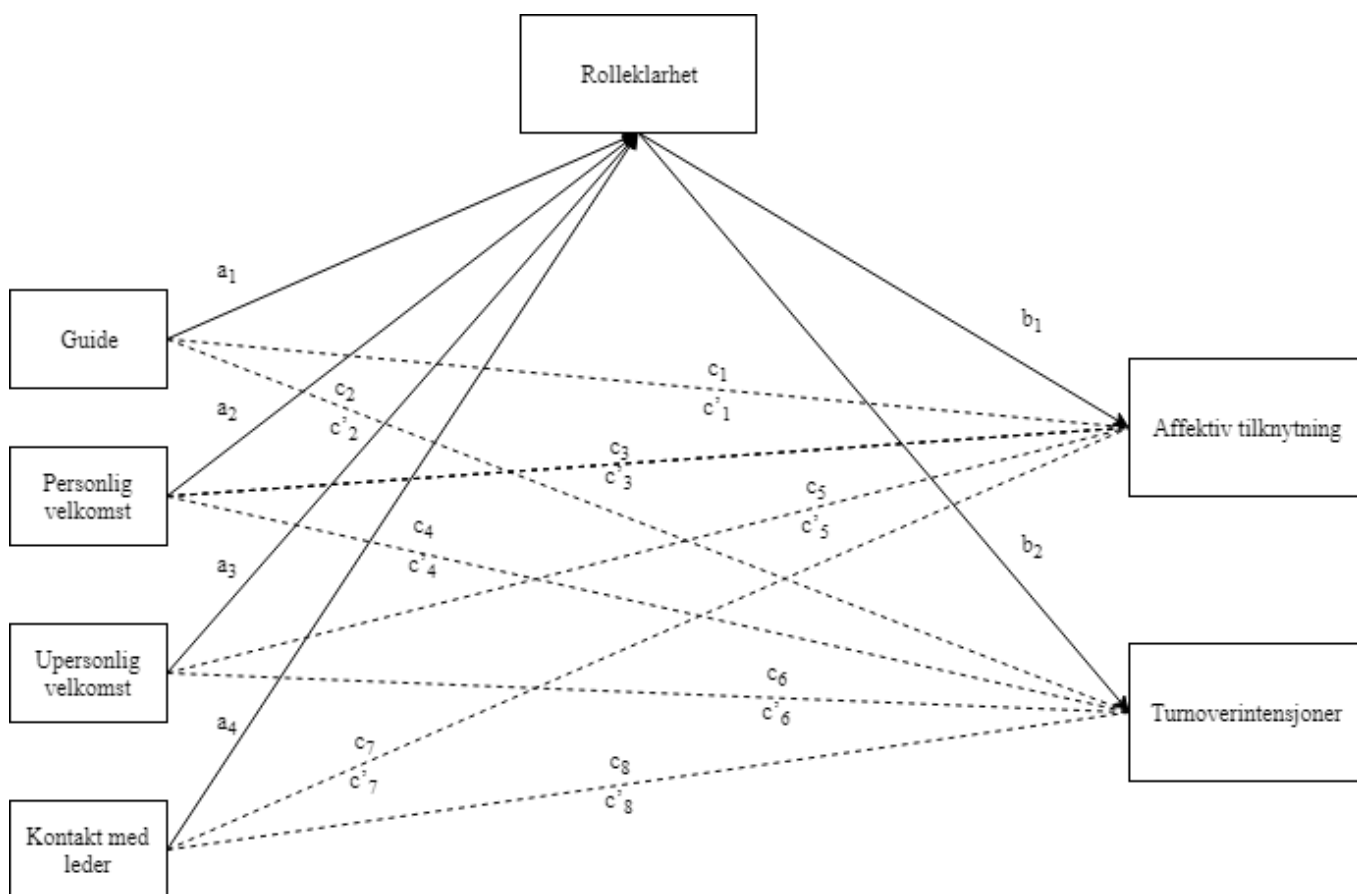
Analysen ble utført med SPSS 25.0. Gjennomsnitt, korrelasjoner og standardavvik ble regnet ut for variablene i studien. Det var ingen manglende verdier, da spørsmålene i den elektroniske spørreundersøkelsen var satt til obligatoriske.

En mediatoranalyse ble valgt som den passende metoden for dataanalyse, og utført med Preacher og Hayes (2014) SPSS Mediate Macro, da den evner å estimere den totale, direkte og indirekte effekten av flere uavhengige (kausale) variabler på en utfallsvariabel gjennom en foreslått mediatorvariabel. Makroen evner ikke å inkludere flere enn én utfallsvariabel om gangen, og det vil derfor være nødvendig å kjøre to mediatoranalyser: en med affektiv tilknytning til organisasjonen som utfallsvariabel, og en med turnoverintensjoner som utfallsvariabel.

Makroen bruker en teknikk som involverer bootstrapping for å teste hypotesene som innebærer mediering, hvilket er en av de mest kraftfulle og valide metodene for å teste den statistiske signifikansen til indirekte effekter (Mallinckrodt, Abraham, Wei & Russel, 2006; Williams & MacKinnon, 2008). En bootstrapanalyse er en ikke-parametrisk tilnærming, som betyr at den ikke lager noen forutsetninger om variablenes utvalgsdistribusjon eller om de indirekte effektene. Den er heller ikke basert på en teori om store utvalg, hvilket betyr at den med større sikkerhet kan benyttes til små og moderate utvalg (Preacher & Hayes, 2008). Bootstrapping genererer serier med unike datasett, kalt bootstrap-utvalg, ved å hente utvalg direkte fra det originale utvalget og estimere de indirekte effektene i hvert av de hentede datasettene (Hayes, 2009). Denne prosessen utføres ved at hver «case» blir plassert tilbake igjen slik at hver case har lik sjanse til å bli hentet ut når nye utvalg dannes (Hayes, 2009). Denne prosessen repeteres tusenvis av ganger og lager en empirisk estimert

utvalgsdistribusjon av de indirekte effektene, som igjen brukes til å danne bootstrap-konfidensintervaller for å teste den statistiske signifikansen til de indirekte effektene. En effekt blir vurdert som signifikant dersom konfidensintervallene ikke inneholder null (Hayes, 2009).

SPSS Mediate Macro ble brukt til å undersøke hvorvidt ulike onboardingaktiviteter påvirker affektiv tilknytning til organisasjonen og turnoverintensjoner gjennom variabelen oppfattet rolleklarhet. Figur 1 viser hypotesene i en modell. Koeffisientene a representerer effekten de ulike onboardingvariablene har på mediatoren, og koeffisientene b representerer effekten mediatoren har på utfallsvariablene uten effekten av onboardingaktivitetene. Koeffisientene c viser den totale effekten for hver av onboardingvariablene på de ulike utfallsvariablene. c' viser de direkte effektene, det vil si effekten av hver av onboardingvariablene på utfallsvariablene når mediatoren er kontrollert for.



Figur 1. Hypotesene vist i en mediatormodell

Hayes (2009) anbefaler at analyser og parameterestimer, det vil si antall repeterte uthentinger av utvalg, bør basere seg på minst 5000 repetisjoner, men at jo flere repetisjoner som blir utført, jo bedre. I denne analysen ble antall utvalsrepetisjoner satt til 10000. 95% bias-korrigert konfidensintervall (BCa CIs) ble brukt til å teste signifikansen til de indirekte effektene, da dette gir det beste resultatet med hensyn til power og type 1 feil (Preacher & Hayes, 2008).

Resultater

Beskrivende statistikk

Variablenes gjennomsnitt, standardavvik og bivariante korrelasjoner er presentert i tabell 3. På grunn av signifikante korrelasjoner mellom onboardingsvariablene ble det utført en kollinearitetsdiagnostisering i en lineær regresjonsanalyse for å undersøke potensiell multikollinearitet. Toleransenivået var høyt for alle de fire onboardingsvariablene (fra 0.87-0.96), og VIF-verdiene var lave (fra 1.04-1.16), noe som indikerte at multikollinearitet ikke var et problem (Christoffersen, 2004).

Opplevd viktighet

Alle onboardingaktivitetene som var med i spørreundersøkelsen blir vist i tabell 4. Gjennomsnitt og standardavvik vist for hvor viktig de nyansatte opplevde viktigheten av aktiviteten.

Tabell 3

Gjennomsnitt, standardavvik, bivariate korrelasjoner, og reliabiliteter av variablene i studien

Nr.	Variabler	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Kontrollvariabler											
1	Kjønn (menn = 1, kvinner = 2)	1.44	0.50								
2	Alder (>20 = 1, 21-30 = 2, 31-40 = 3, 41-50 = 4, 51-60 = 5, <60 = 6)	2.89	1.03	-.11							
Uavhengige variabler (onboardingsaktiviteter)											
3	Guide/kontakt (har ikke opplevd = 1, har opplevd = 2)	1.53	0.27	-.04	-.25**	(.65)					
4	Personlig velkomst (har ikke opplevd = 1, har opplevd = 2)	1.79	0.21	-.08	.13	.20*	(.67)				
5	Upersonlig velkomst (har ikke opplevd = 1, har opplevd = 2)	1.76	0.27	.08	-.04	.03	.28**	(.56)			
6	Kontakt med leder (har ikke opplevd = 1, har opplevd = 2)	1.91	0.20	-.03	.12	.08	.21*	.21*	(.55)		
Mediator											
7	Rolleklarhet	4.88	0.77	.14	.06	.10	.19*	-.04	.04	(.87)	
Avhengige variabler											
8	Affektiv tilknytning til organisasjonen	4.32	0.71	.11	.09	.05	.12	.13	.08	.26**	(.77)
9	Turnoverintensjoner	1.95	1.00	.05	-.18*	-.07	-.35**	-.13	.06	-.15	-.35** (.80)

Note. *N* = 75 for alle variablene. Skalareliabilitet (Cronbach's alpha) i parenteser langs diagonalen.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Tabell 4

Gjennomsnitt og standardavvik for opplevd viktighet av ulike onboardingaktiviteter

Onboardingsaktiviteter	<i>M</i>	<i>SD</i>
Min arbeidsplass var klargjort til meg	4.49	0.69
Jeg ble tildelt en kontaktperson	4.19	1.01
Jeg fikk en personlig velkomst av nærmeste leder	4.18	0.84
Lederen min hadde uformelle samtaler med meg	4.11	0.82
Jeg ble informert om spesifikke oppgaver relevante kollegaer hadde ansvar for	4.07	0.73
Jeg ble vist hvordan jeg kunne finne informasjon på intranettet	3.99	0.91
Jeg fikk on-the-job trening i hvordan jeg skal utføre arbeidet mitt	3.98	1.07
Lederen min har gjennomført formelle prøvetidssamtaler med meg	3.97	0.99
Jeg ble invitert til å delta på et sosialt/faglig arrangement	3.92	0.92
Jeg fikk en omvisning av bedriftens fasiliteter	3.89	0.91
Jeg fikk vite om hvilke muligheter jeg har for min utvikling	3.86	1.02
Jeg ble vist den delen av intranettet for nyansatte	3.82	1.06
Jeg ble oppfordret til å observere en medarbeider for en periode	3.76	1.27
Mine kollegaer samlet seg slik at jeg kunne bli kjent med dem	3.73	1.13
Jeg ble gitt en liste med navn og kontaktinformasjon til relevante personer	3.68	1.05
Jeg fikk utdelt en fadder	3.56	1.35
Jeg har gjennomført E-læringskurs	3.56	1.13
Jeg fikk en personlig velkomst av leders leder	3.52	1.08
Jeg deltok på introduksjonsdagen (felles introduksjon for nyansatte)	3.51	1.26
Jeg ble vist en video som omhandlet organisasjonen	3.37	1.12
Min ansettelse ble gjort kjent i organisasjonen/avdelingen via f.eks. e-post	3.24	1.13
Jeg ble tildelt en mentor	3.16	1.52
Jeg ble gitt en ordliste med forkortelser eller buzzwords som brukes	3.14	1.28
Jeg fikk noe med bedriftslogoen på	2.77	1.4
Jeg fikk en velkomstgave	2.47	1.24

Note. N = 75 for alle variablene.

Mediatoranalyse

Før det ble foretatt en mediatoranalyse ble det utført to lineære regresjonsanalyser for å estimere hvor mye av variansen i hver av de to utfallsvariablene som kunne forklares av kontrollvariablene kjønn og alder. For utfallsvariabelen affektiv tilknytning til organisasjonen viste resultatene at kjønn hadde en beta på .12 ($p > .15$) og at alder hadde en beta på .11 ($p = .20$), $F = 1.69$ ($p = .20$). Kjønn og alder forklarte til sammen 14,9 % av variansen i affektiv tilknytning til organisasjonen ($R^2 = .149$). Tabell 5 viser de estimerte regresjonskoeffisientene fra mediatoranalysen. Som tabellen viser har hverken kjønn eller alder en signifikant effekt på affektiv tilknytning til organisasjonen. Når det gjelder utfallsvariabelen turnoverintensjoner viste den lineære regresjonsanalysen at kjønn hadde en beta på .03 ($p = .73$) og alder hadde en beta på -.17 ($p = .03$), $F = 2.62$ ($p = .07$). Kjønn og alder forklarte til sammen 3,4 % av variansen i turnoverintensjoner ($R^2 = .034$). Som tabell 4 viser har alder en signifikant effekt på turnoverintensjoner. Dette kan tolkes som at jo yngre deltakerene er, jo høyere er turnoverintensjonene.

Hypotese 1 predikerte at deltakelse i onboardingaktiviteter ville påvirke nyansattes affektive tilknytning til organisasjonen positivt, men ingen av onboardingvariablene viste signifikante forhold til dette utfallet (Guide ($b = .12$, $p = .59$), Personlig velkomst ($b = .06$, $p = .85$), Upersonlig velkomst ($b = .31$, $p = .16$) og Kontakt med leder ($b = .11$, $p = .71$)). Hypotese 1 ble dermed ikke støttet.

Prediksjonen om at onboardingdeltakelse var negativt relatert til turnoverintensjoner (hypotese 2) viste derimot andre resultater. Som vi kan se av tabell 2 (sti *c*) ble det ikke funnet noen signifikante forhold for variablene Guide ($b = -.21$, $p = .49$) eller Upersonlig velkomst ($b = -.32$, $p = .29$), hvilket tilsier at disse kategoriene ikke viser noen påvirkning på nyansattes turnoverintensjoner. Personlig velkomst ($b = -1.52$, $p = .00$) og Kontakt med leder ($b = .84$, $p = .03$) viste derimot signifikante forhold til nyansattes turnoverintensjoner. Disse resultatene tilsier at nyansattes opplevde tilstedeværelse av personlig velkomst, og opplevd kontakt med ledere har påvirkning på nyansattes intensjoner om å slutte i organisasjonen. Hypotese 2 ble dermed delvis støttet med tanke på at én av fire onboardingkategorier viste negative relasjoner til turnoverintensjoner. Samtidig kan det sies at Hypotese 2 ikke ble støttet fordi én av onboardingkategoriene, Kontakt med ledere, viste et positivt forhold til turnoverintensjoner.

I forbindelse med mediatoranalysen fremkom også de direkte forholdene mellom onboardingaktivitetene og rolleklarhet, og rolleklarhet og de distale utfallene. Som tabell 5

viser er det kun Personlig velkomst av de fire onboardingvariablene som har et signifikant forhold til rolleklarhet ($b = .75, p = .02$). Nyansatte som opplever en personlig velkomst rapporterer sin organisatoriske rolle som klarere.

I tabell 5 kan vi se at rolleklarhet var relatert til nyansattes affektive tilknytning til organisasjonen ($b = .22, p = .00$), men det var ikke turnoverintensjoner ($b = -.11, p = .28$). Dette betyr med andre ord at hvor klart nyansatte oppfatter sin rolle har en sammenheng med nyansattes affektive tilknytning til organisasjonen, men har ikke en sammenheng med nyansattes turnoverintensjoner

Tabell 5

Regresjonskoeffisienter fra mediatoranalyse for prediksjon av affektiv tilknytning til organisasjonen og turnoverintensjoner

	Mediator		Utfallsvariabler							
	Rolleklarhet		Affektiv tilknytning				Turnoverintensjoner			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i>
Kontrollvariabler										
Kjønn			.17	.12			.02	.15		
Alder			.08	.06			-.17*	.08		
Sti a										
Guide (<i>a</i> ₁)	.24	.24								
Personlig velkomst (<i>a</i> ₂)	.75*	.33								
Upersonlig velkomst (<i>a</i> ₃)	-.31	.24								
Kontakt med leder (<i>a</i> ₄)	.03	.32								
Sti b										
Rolleklarhet (<i>b</i> ₁ , <i>b</i> ₂)			.22**	.08			-.11	.10		
Totale effekter										
Guide/kontakt (sti <i>c</i> ₁)			.17	.23			-.23	.30		
Personlig velkomst (sti <i>c</i> ₂)			.22	.31			-1.60***	.41		
Upersonlig velkomst (sti <i>c</i> ₃)			.25	.23			-.28	.30		
Kontakt med leder (sti <i>c</i> ₄)			.11	.30			.84*	.40		
Direkte effekter										
Guide/kontakt (sti <i>c</i> ' ₁)			.12	.22			-.21	.30		
Personlig velkomst (sti <i>c</i> ' ₂)			.06	.30			-1.52**	.42		
Upersonlig velkomst (sti <i>c</i> ' ₃)			.31	.22			-.32	.30		
Kontakt med leder (sti <i>c</i> ' ₄)			.11	.29			.84*	.40		
Sammendrag av modellen					.05	1.24			.17***	5.01***

Note. N = 152.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Bootstrapanalyse.

Tabell 6 viser parameterestimer og bias-korrigerede og akselererte konfidensintervaller (BCa CIs) for de indirekte effektene estimert av to bootstrapanalyser, én for hver av utfallsvariablene. Hypotese 3 predikerte rolleklarhet som mediator for effekten deltakelse i onboardingaktiviteter har på affektiv tilknytning til organisasjonen. Av de fire onboardingsvariablene viste rolleklarhet seg å være en indirekte effekt for variabelen Personlig velkomst på nyansattes affektive tilknytning til organisasjonen. Effekten var .1649 og et BCa 95% CI på .0089 og .4915, hvilket vil si at konfidensintervallet ikke inneholder null og en mediatoreffekt derfor kan sies å være tilstede. Rolleklarhet har en medierende effekt på onboardingvariabelen Personlig velkomst på affektiv tilknytning, og hypotese 3 ble dermed delvis støttet ved at noen av onboardingkategoriene ble mediert av rolleklarhet, men ikke alle. I og med at effekten når rolleklarhet ble kontrollert for ble mindre enn når rolleklarhet ikke ble kontrollert for, men ikke null, tilsier at effekten onboardingkategorien Personlig velkomst har på affektiv tilknytning til organisasjonen delvis medieres av rolleklarhet (Preacher & Hayes, 2008).

Hypotese 4 predikerte en indirekte effekt ved rolleklarhet for onboardingaktiviteters påvirkning på turnoverintensjoner. Som det vises i tabell 6 inneholder alle konfidensintervallene knyttet til de fire onboardingvariablene null, og rolleklarhet virket derfor ikke som en mediator for noen av onboardingvariablenes effekt på turnoverintensjoner. Hypotese 4 ble dermed ikke støttet.

Tabell 6

Indirekte effekter av mediatoren Rolleklarhet og deres korresponderende Bootstrap konfidensintervaller for forholdet mellom onboardingsvariabler og utfallsvariablene Affektiv tilknytning til organisasjonen og turnoverintensjoner

Uavhengige variabler	Affektiv tilknytning				Turnoverintensjoner			
	Effekt	SE	95% BCa CI		Effekt	SE	95% BCa CI	
			Nedre	Øvre			Nedre	Øvre
Guide	.0528	.08	-.0399	.2713	-.0270	.05	-.2208	.0217
Personlig velkomst	.1649	.12	.0089	.4951	-.0843	.11	-.4026	.0490
Upersonlig velkomst	-.0672	.06	-.2557	.0169	.0344	.05	-.0186	.2130
Kontakt med leder	.0068	.09	-.1778	.1733	-.0035	.05	-.1417	.0822

Note. BCa CI = biaskorrigerte og akselererte konfidensintervaller. Basert på 10000 bootstrap-utvalg.

Diskusjon

Denne studien tok sikte på å undersøke påvirkningen nyansattes deltakelse i ulike onboardingsaktiviteter i en nordisk bedrift hadde på proksimale og distale utfall av sosialisering. De ulike onboardingsaktivitetene presentert i Klein et al. (2015) sin studie ble tilpasset en nordisk- og organisasjonsspesifikk kontekst. En kategorisk prinsipiell hovedkomponentsanalyse fordelte onboardingsaktivitetene i fire kategorier: Guide, Personlig velkomst, Upersonlig velkomst og Kontakt med leder. Påvirkningen hver av onboardingskategoriene hadde til det proksimale utfallet rolleklarhet og til de distale utfallene affektiv tilknytning til organisasjonen og turnoverintensjoner ble undersøkt. I tillegg ble det predikert at onboardingsaktiviteter påvirket de to distale utfallene gjennom mediatoren, og det proksimale utfallet, rolleklarhet. De nyansattes opplevelse av onboardingsaktivitetenes viktighet ble også målt. Rolleklarhet medierte delvis forholdet mellom Personlig velkomst og affektiv tilknytning til organisasjonen. Ingen av kategoriene var relatert til affektiv tilknytning når det ikke ble kontrollert for rolleklarhet, mens Personlig velkomst og Kontakt med leder hadde begge en relasjon til turnoverintensjoner; negativ for Personlig velkomst og positiv for Kontakt med leder. Videre var Personlig velkomst den eneste av onboardingskategoriene som positivt kunne relateres til rolleklarhet og rolleklarhet var også kun positivt relatert til affektiv tilknytning til organisasjonen av de to distale utfallene.

Denne studien er, så vidt undertegnede vet, den første til å undersøke onboardingsaktiviteter inspirert av Klein et al. (2015) sin versjon av IWG-rammeverket i en nordisk kontekst. Studien adresserer også et behov uttrykt i sosialiserings- og onboardingslitteraturen om å undersøke effekten onboarding har på ulike proksimale og distale utfall (Saks & Gruman, 2012). Det er i tillegg bred enighet i litteraturen om et behov for å se nærmere på effekten til de enkelte onboardingsaktivitetene og måter å organisere disse på (Klein et al., 2012; Saks & Gruman, 2012; Kowtha, 2018). Klein et al. (2015) foreslo at det kunne være hensiktsmessig å se på andre måter å kategorisere onboardingsaktiviteter på enn måten det er gjort i IWG-rammeverket, og denne studien gjør nettopp dette. Studien forsøker også å belyse hva nyansatte i en nordisk organisasjon opplever som viktig, som kan bidra til gjøre sammenligninger av nyansattes preferanser for onboarding med nyansattes preferanser i for eksempel andre organisasjoner, bransjer eller land. Studien understreker også at rolleklarhet kan fungere som en mediator mellom visse onboardingsaktiviteter og affektiv tilknytning til organisasjonen, som støtter eksisterende funn på dette (f.eks. Kowtha, 2018).

At Personlig velkomst var den kategorien som hadde størst effekt på utfallene av de fire onboardingkategoriene totalt sett er ikke så overraskende med tanke på at Welcome-kategorien fra IWG-rammeverket var regnet som mest effektiv for sosialisering i studien til Klein et al. (2015). Av de fire kategoriene utarbeidet i denne studien inneholder Personlig velkomst flest elementer fra Klein et al. (2015) sin Welcome-kategori. At Personlig velkomst var relatert til rolleklarhet er også i tråd med funn om at onboardingsaktiviteter av sosial karakter fører til bedre rolleforståelse. For eksempel viste deltakere som fikk onboarding basert på sosiale aktiviteter høyere grad av rolleklarhet enn deltakere som opplevde onboarding med databaserte aktiviteter (Wesson & Gogus, 2005). På en annen side fant Klein et al. (2015) at jo flere onboardingsaktiviteter de nyansatte fikk deltok i, jo høyere grad av sosialisering viste de. En grunn til at ikke den samme effekten vises her, der deltakelse i flere onboardingkategorier også har en sammenheng med rolleklarhet, kan være at Klein et al. (2015) målte sosialisering med flere proksimale utfall, mens denne studien kun målte ett proksimalt utfall, rolleklarhet. Det kan tenkes at de andre kategoriene av onboardingsaktiviteter kan ha mer å si for andre proksimale utfall enn rolleklarhet og at aktiviteter knyttet til Personlig velkomst var spesielt relatert til rolleklarhet. I tillegg er det viktig å ta i betraktning at kontekst har mye å si for hvordan sosialisering viser seg i ulike organisasjoner. Funn fra ulike organisasjoner preget av veldig forskjellige kontekster kan ikke brukes til å nå de samme konklusjonene om sosialisering (Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Derfor er det viktig å identifisere hva som kjennetegner de ulike kontekstene når fremtidige onboardingsprogram skal utarbeides.

At ingen av onboardingkategoriene hadde direkte sammenheng med de nyansattes affektive tilknytning til organisasjonen var derimot overraskende med tanke på at flere studier har funnet positive relasjoner mellom disse forholdene (f.eks. Cooper-Thomas, van Vianen og Anderson, 2004; Klein og Weaver, 2000). En av grunnene til dette kan være at i veldig mange andre studier der forholdet mellom onboarding og affektiv tilknytning testes kjennetegnes de organisasjonene som har et positivt forhold av at de bruker institusjonaliserte sosialiseringstaktikker (f.eks. Bauer et al, 2007; Kowtha, 2018). At dette forholdet var en gjenganger i Bauer et al. (2007) sin metaanalyse er et godt eksempel på dette. Respondentene fra organisasjonen som er undersøkt i denne studien er fordelt slik at halvparten av de nyansatte jobber i kundefront og halvparten jobber ikke i kundefront. De som jobber i kundefront deltar på kurs og har opplæring sammen med andre som begynner til rundt samme tid og er i denne perioden fjernet fra de øvrige ansatte i avdelingen. De som ikke jobber i

kundefront er i større grad avhengig av hvordan leder organiserer onboardingen og opplever ikke det samme formaliserte og kollektive tilbudet. De fordelene som da finnes i en institusjonalisert onboarding er mest sannsynlig mindre tilstede for store deler av organisasjonen, og ikke minst for halvparten av respondentene i denne studien.

Andre måter å skille på ulike former for onboarding har også vist seg å ha være ulikt relatert til distale utfall. For eksempel vil nyansatte som mottar et sosialbasert onboardingsprogram utvise høyere affektiv tilknytning til organisasjonen enn de som mottok et databasert program (Wesson & Gogus, 2005). Funnene fra studien i denne oppgaven støtter antakelsen om at ulikt fokus i onboardingen har ulike effekter på nyansatte. Personlig velkomst påvirket både turnoverintensjoner direkte, og affektiv tilknytning indirekte, gjennom rolleklarhet, noe ingen av de andre kategoriene gjorde. Ulike proksimale utfall kan også påvirkes ulikt som at institusjonaliserte taktikker førte til høyere rolleklarhet (Bauer et al., 2007) og at faste og sekvensielle taktikker (serial) førte til

At Guide-kategorien ikke var relatert til hverken rolleklarhet, turnoverintensjoner eller affektiv tilknytning til organisasjonen er også interessant, og noe overraskende, da tidligere forskning peker på fadder- og mentorordninger som noen av de mest effektive onboardingaktivitetene (f.eks., Blau, 1988; Ostroff & Kozlowski, 1993). Dessuten kunne tilgangen på en fadder, kontaktperson eller mentor veid opp for den uformelle onboardingen i hvert fall halvparten av respondentene opplevde fordi sosiale agenter kan utfylle mangler knyttet til den formelle onboardingen, i tillegg til å være noen av de mest effektive aktivitetene knyttet til sosialisering (Saks & Gruman, 2012; Feldman, 1989). En av grunnene til dette resultatet kan være at det er veldig få i organisasjonen som har tilgang til mentor, og at det heller ikke var så mange som fikk tildelt en fadder, og de som har tilgang til fadder i større grad tilhører gruppen som mottar en formell onboarding. Samtidig sier Blau (1988) at kvaliteten på praktikantenes relasjoner til sine respektive mentorer var positivt relatert til praktikantenes oppfylte forventninger, rolleklarhet, organisatorisk tilknytning og prestasjoner, og modererte forholdet mellom rolleklarhet og prestasjoner. I studien i denne oppgaven ble ikke kvaliteten på noen av onboardingaktivitetene målt, kun hvorvidt deltakerne opplevde det eller ikke, så denne studien kan ikke svare for god eller dårlig kvalitet på kontakten, men Korte (2010) fant uansett at å bygge gode relasjoner til kollegaer og ledere var en nøkkelfaktor for suksessfull sosialisering for nyansatte ingeniører.

Et annet overraskende funn som er interessant å se nærmere på er at kategorien Kontakt med leder hadde en signifikant positiv relasjon til turnoverintensjoner. Ledere er en

av de mest undersøkte av de sosiale agentene og Kammeyer-Mueller og Wanberg (2003) fant at leders påvirkning hadde en signifikant relasjon til redusert turnover. Det å få mer informasjon fra ledere var også negativt relatert til turnoverintensjoner (Oztruff & Kozlowski, 1992). Det motsatte ble funnet her. Selve kvaliteten på relasjonen de nyansatte hadde til lederne sine ble ikke nærmere undersøkt, kun hvorvidt de hadde vært i kontakt med lederne sine på den ene eller andre måten. Det kan tenkes at det positive forholdet skyldes at den kontakten de nyansatte hadde med lederne sine var mindre bra og dermed førte til høyere grad av turnoverintensjoner, men dette forholdet må i så fall undersøkes nærmere.

I tråd med tidligere forskning (Kowtha, 2018) ble rolleklarhet, som forventet, funnet til å være en delvis mediator mellom onboardingsaktiviteter, og affektiv tilknytning til organisasjonen. At effekten kun er delvis mediert er forventet da flere studier har vist at forløpere til sosialisering kan knyttes til proksimale og distale sosialisering utfall, og proksimale utfall (som opplevd mestringsevne, rolleklarhet, læring) i hvert fall delvis medierer forholdet mellom sosialisering forløpere og distale utfall (Ashforth et al., 2007; Bauer et al., 2007; Kammeyer-Muller & Wanberg, 2003; Saks, et al., 2007).

Institusjonaliserte taktikker (kontekstuelle, sosiale og innhold) reduserer rolleusikkerhet for nykommere ved siden av å gjøre inngangen til organisasjonene enklere gjennom sosial støtte og f.eks. mentorordning. Som et resultat av dette vil nykommere kunne bli mer tilknyttet organisasjonen (Kowtha, 2018). Kowtha (2018) fant at forholdet mellom innholdstaktikker og affektiv tilknytning til organisasjonen er delvis mediert av rolleklarhet.

Når det gjelder hvor viktig de nyansatte opplevde onboardingsaktivitetene til å være kan dette sammenlignes med funn fra studien til Klein et al. (2015). Den kategorien i Klein et al. (2015) sin studie som ble oppfattet som mest hjelpsom var Guide. Den kategorien som ble oppfattet som minst hjelpsom var Welcome. To spesifikke aktiviteter som ble vurdert som mest hjelpsomme, men som ofte ikke ble tilbudt i organisasjonene var fadder og å observere en kollega. De som ble tilbudt oftest av de som ble vurdert som minst hjelpsomme var en video om organisasjonen og personlig velkomst fra leders leder.

Utover selve kategoriene var de aktivitetene som ble vurdert som mest hjelpsomme i studien til Klein et al. (2015) leder som satte av uforstyrret tid til å snakke med den nyansatte, at arbeidsplassen til den nyansatte var klargjort, at den nyansatte fikk on-the-job trening, og at en kollega ble tildelt som fadder. De aktivitetene som ble rangert som viktigst i denne studien, og som alle hadde gjennomsnitt over 4, var klargjort arbeidsplass, tilgang på en kontaktperson, en personlig velkomst fra leder, uformelle samtaler med leder, og en oversikt

over relevante personers spesifikke arbeidsoppgaver. Til sammenligning er det noe overlapp mellom disse to resultatene, at lederen tar seg tid til å prate med den nyansatte, og at arbeidsplassen er klargjort, vurderes som viktig og hjelpsomt i begge studiene. I tillegg vektla respondentene i Klein et al. (2015) bruk av fadder, mens respondentene i denne studien mente en kontaktperson var en av de viktigste tingene. Fadder hadde i denne studien et gjennomsnitt på 3.56. Noe som er interessant er at to av de aktivitetene som inngikk i kategorien Personlig velkomst ble rangert som to av de fem minst viktige aktivitetene, med velkomstgave som aller minst viktig. Dette er i tråd med Klein et al. (2015) sine funn om at Welcome-kategorien var den som var mest effektiv på de nyansattes sosialisering, men ble rangert som minst viktig av de nyansatte.

Begrensninger og videre forskning

Denne studien har noen begrensninger som vil gjennomgås i det følgende, sammen med råd til hvordan disse kan adresseres i videre forskning. For det første, målene på onboardingaktivitetene Guide ($\alpha = .67$), Personlig velkomst ($\alpha = .60$), Upersonlig velkomst ($\alpha = .56$), Kontakt med leder ($\alpha = .55$) hadde alle reliabiliteter lavere enn det generelt aksepterte nivået på $\alpha > .70$. Et problem i sosialiseringslitteraturen, med blant annet sosialiseringstaktikker, har vært konstruktvaliditeten til skalaene. Selv om Jones (1986) sine skalaer brukes i de fleste studier, er validiteten til disse skalaene på tvers av organisasjoner ikke etablert (Kowtha, 2018). Således ser det ut til å være en signifikant grad av variasjon i reliabiliteter for flere mål på taktikker på tvers av studier, og kan synes gjeldende for onboardingaktiviteter også. Sannsynligheten for at variabler for onboardingaktiviteter vil samle seg på samme måte på tvers av ulike organisasjoner kan derimot tenkes å være liten fordi det fordrer at organisasjoner har de samme mønstrene, hvilket er lite sannsynlig. Disse måleproblemene må adresseres i videre i fremtidige studier. Saks og Ashforth (2000) sier blant annet at fordi individer reagerer forskjellig på liknende omgivelser må man både ta hensyn til den situasjonelle konteksten og organisatoriske faktorer som kan påvirke nyansatte.

Begrensningen knyttet til lave reliabiliteter i måleskalaene for onboardingkategoriene kan relateres til neste begrensning, som er at undersøkelsen kun er gjennomført i én organisasjon. Det ble tatt hensyn til aspektet om å ta den organisatoriske og geografiske konteksten i betraktning under utformingen av studien, men studien vil av den grunn ikke kunne generaliseres. Videre forskning bør fokusere på om det finnes noen effekter av spesifikke onboardingaktiviteter som faktisk kan generaliseres i den grad at de er like effektive på tvers av organisasjoner og kulturer, samtidig som det burde fokuseres på

onboarding i liknende kontekster det allerede er gjort forskning for å se om det finnes noen onboardingsaktiviteter som er mer kontekstavhengige eller kulturbetingede.

For det tredje er målene på organisatorisk tilknytning i denne studien begrenset til affektiv tilknytning. Meyer et al. (1993) identifiserte tre komponenter av organisatorisk tilknytning: affektiv, normativ og kontinuitetstilknytning. Sosialisering kan potensielt påvirke de andre formene for tilknytning også. For eksempel kan nyansatte bli knyttet til medarbeidere og andre i organisasjonen utviklet gjennom institusjonaliserte taktikker som kan fremme normativ tilknytning. Sosialisering i høy grad av firmaspesifikke ferdigheter kan også potensielt føre til kontinuitetstilknytning, noe som er et heller lite ønskelig utfall for bedrifter. Disse nyansene av tilknytning kan være verdt å undersøke i videre studier (Kowtha, 2018).

Med tanke på at studien baserer seg på gjenkalling av minner, kan dette potensielt støte på problemer i og med at det kan oppstå kognitive skjevheter (bias) under retrospektiv rapportering. Forskning viser også derimot til at de kan være ganske nøyaktige, og er ikke så dårlige at de ikke burde gjelde (f.eks., Todd, Tennen, Carney, Armeli, & Affleck, 2004). Denne studien tok større høyde for dette enn studien til Klein et al. (2015) og inviterte ansatte med tidligst startdato ett år i forveien istedenfor to. En fjerde begrensning er derfor at selv om det er grunner til å ta høyde for en tidligere startdato kan dette allikevel tenkes å gå på bekostning av at flere av de som gjennomførte studien ikke hadde jobbet i organisasjonen i mer enn to måneder og derfor har et betydelig mindre grunnlag å basere sine svar på. Videre studier kan ta høyde for dette ved å øke tiden de nyansatte bør ha jobbet i organisasjonen før de kan svare på studien.

Et annet argument for å øke tiden nyansatte må ha jobbet i organisasjonen er at i en tidlig fase i en ny organisasjon er man ofte beskyttet av et skjold av godvilje, entusiasme, tilknytning og investering (Solinger et al., 2013; Jokisaari & Nurmi, 2009). Denne fasen varer derimot ikke evig, men kun i tre til seks måneder (Jokisaari & Nurmi, 2009). Derfor kan det tenkes at de som har sen startdato ikke har rukket å komme over denne fasen enda. I tillegg kan det ofte, når det gjelder tilknytning, være svært lite sannsynlig at denne ikke endrer seg over tid i det hele tatt (Solinger et al., 2013). Dette kan også hende at viser seg i dataene, for en annen ting verdt å merke seg er at gjennomsnittet er relativt høyt for affektiv tilknytning til organisasjonen ($M = 4.32$) og relativt lavt for turnoverintensjoner ($M = 1.95$). Fem er maks. Manglende distribusjon gjør det vanskeligere å finne signifikante resultater. Dette kan også motvirkes i fremtidig forskning ved å ta større hensyn til dette i utvalgsseleksjon da et større utvalg øker sjansen for bedre distribusjon i dataene.

Praktiske implikasjoner

Denne oppgaven gir noen praktiske implikasjoner som organisasjoner kan følge når de skal utforme onboardingprogrammer for sine nyansatte. Disse implikasjonene vil rette seg mot organisasjonen som er undersøkt i og med at disse funnene ikke er generaliserbare. Det bør allikevel påpekes at det er viktig å være bevisst på at ulike onboardingsaktiviteter kan gi ulike effekter, og oppleves som viktigere enn andre av de nyansatte, er viktig. Dersom organisasjoner velger å fokusere på de riktige tingene kan kostander spares knyttet til tapt effektivitet som stammer fra nyansattes manglende affektive tilknytning til organisasjonen, og turnover.

Når organisasjonen i studien skal utforme sitt nye onboardingprogram som skal gjelde for alle nyansatte bør det tas hensyn til den personlige og sosiale velkomsten og legge til rette for aktiviteter som ivaretar følelsen av å bli sett og inkludert i organisasjonen. Spesifikt kan aktiviteter som å gi en personlig omvisning av bedriftsfasilitetene, gi en personlig visning av bedriftens intranett og side for nyansatte, gi de nyansatte en velkomstgave, gi den nyansatte muligheten til å få vite om sine personlige utviklingsmuligheter, invitere den nyansatte til et faglig eller sosialt arrangement, lage en samling med den nyansattes kollegaer for å ta imot den nyansatte, og sørge for at den nyansattes ansettelse blir kjent i avdelingen den skal begynne å jobbe i. På den måten bidrar dette til å øke den nyansattes forståelse for sin egen rolle, som igjen kan øke den affektive tilknytningen til organisasjonen.

Sett bort i fra hvilken effekt de ulike onboardingaktivitetene har på rolleklarhet, affektiv tilknytning og turnoverintensjoner kan de aktiviteter de nyansatte selv synes er viktig være hensiktsmessig å hensyn til i utformingen av et onboardingprogram. Det kan være lurt å ha arbeidsplassen klargjort til den nyansatte, gi den nyansatte en kontaktperson å forholde seg til, sørge for at lederen gir den nyansatt en personlig velkomst, sørge for at lederen setter av tid til å ha uformelle samtaler med den nyansatte, og å gi den nyansatte en oversikt over hvilke spesifikke oppgaver relevante personer jobber med. Selv om de nyansatte rangerte velkomstgave som minst viktig kan det anbefales å ta med dette allikevel da dette er en av aktivitetene som er relatert til redusert turnoverintensjoner, og høyere affektiv tilknytning til organisasjonen gjennom rolleklarhet. Selv om bruk av mentor er anerkjent i litteraturen som positivt for sosialisering blir ikke denne ordningen sett på som viktig av de ansatte, og det hadde ingen relasjoner til de proksimale eller distale utfallene.

Konklusjon

Denne studien er den første til å undersøke onboardingaktiviteters påvirkning på affektiv tilknytning til organisasjonen og turnoverintensjoner ved hjelp av IWG-rammeverket i en nordisk kontekst. Det er også den første studien til å kategorisere onboardingaktiviteter inn i de fire kategoriene: Guide, Personlig velkomst, Upersonlig velkomst og Kontakt med leder. Resultatene viser at onboardingaktiviteter knyttet til Personlig velkomst påvirker de nyansattes affektive tilknytning til organisasjonen gjennom mediators rolleklarhet. Resultatene viser også at denne kategorien av onboardingaktiviteter har et negativt forhold til turnoverintensjoner. De nyansattes kontakt med ledere var positivt relatert til turnoverintensjoner, men ingen av de andre kategoriene kunne relateres til hverken rolleklarhet, affektiv tilknytning til organisasjonen eller turnoverintensjoner. Studien viste også hvilke aktiviteter nyansatte i en nordisk bedrift opplevde som viktige i forbindelse med onboarding. Her ble andre aktiviteter enn de som hører til kategorien Personlig velkomst nevnt: en klargjort arbeidsplass, en kontaktperson, personlig velkomst fra leder, uformelle samtaler med leder og en oversikt over relevante personers spesifikke oppgaver. Aktivitetene de rangerte som minst viktige var: velkomstgave, å få noe med bedriftslogoen på, en ordliste over forkortelser eller buzzwords, en mentor og at ansettelsen ble gjort kjent i avdelingen eller organisasjonen. Resultatene viser viktigheten av å fokusere på den sosiale og personlige velkomsten til organisasjonen når en ny person blir ansatt og at den nyansatte så raskt som mulig blir fullt klar over sin egen rolle i organisasjonen. Dette kan potensielt redusere organisasjoners kostnader knyttet til turnover, samt skaper mer engasjerte medarbeidere gjennom økt affektiv tilknytning til organisasjonen. Samtidig, når et nytt onboardingprogram skal utarbeides bør organisasjoner tenke over at de aktivitetene som gir viktige utfall for organisasjonen, som kan føre til økt affektiv tilknytning og redusert turnover, ikke nødvendigvis er de aktivitetene nyansatte anser som viktigst. De organisasjonsviktige aktivitetene bør like fullt inkluderes i programmet, men det kan være hensiktsmessig å også inkludere aktiviteter som nyansatte selv setter pris på.

Litteraturliste

- 2012 Allied workforce mobility survey. (2012, mai). Hentet fra <http://alliedhriq.com>
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, *32*, 237-256. doi: 10.1177/0149206305280103
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *63*, 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, *34*, 350-369. doi: 10.1002/job.1805
- Anderson, N. R., Cunningham-Snell, N. A., Haigh, J. (1996). Induction training as socialization: Current practice and attitudes to evaluation in British organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, *4*, 169-183. doi: 10.1111/j.1468-2389.1996.tb00052.x
- Ariffin, T. F. T., Hashim, R. A., & Yusof, N. (2014). Proximal and distal outcomes of organizational socialization among new teachers: A mediation analysis. *Teacher Development: An internal journal of teachers' professional development*, 4-17. doi: 10.1080/13664530.2014.891535
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behaviour, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, *70*, 447-462. doi: 10.1016/j.jvb.2007.02.001
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's effective practice guidelines series. Society for Human Resource Management. Hentet fra <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Pages/OnboardingEPG.aspx>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.) *APA Handbook of I/O Psychology*, (Vol. 3, pp. 51-64). Washington, DC: APA Press.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents,

- outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- Bauer, T. N., Erdogan, B., & Taylor, S. M. (2012). Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*. NY: Jossey-Bass/Wiley.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behaviour on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83. doi: 10.1037/0021-9010.83.1.72
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In: G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 16, pp. 149-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Berger, C. R. (1979). Beyond initial interaction: Uncertainty, understanding, and the development of interpersonal relationships. In H. Giles & R. N. St. Clair (Eds.), *Language and social psychology* (pp. 122-144). Oxford: Blackwell.
- Berger, C. R., & Gudykunst, W. B. (1991). Uncertainty and communication. In B. Dervin & M. J. Voight (Eds.), *Progress in communication sciences* (Vol. 10, pp. 21-66). Norwood, NJ: Abex.
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Dormio A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 424-441. doi: 10.1108/01437730510617645
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195. doi: 10.1016/0001-8791(88)90013-9
- Bozeman, D. P. & Perrewé, P. L. (2001) The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.161
- Bradt, G. B., & Vonnegut, M. G. (2009). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bravo, M. J., Peiro, J. M., Rodriguez, I., & Whitely, W. T. (2003). Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study. *Work & Stress*, 17, 195-217. doi: 10.1080/02678370310001625658
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216. doi: 10.1177/135910457000100301

- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*, 730-743. doi: 10.1037/0021-9010.79.5.730
- Chao, G. T. (2012). Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of socialization* (pp. 579–614). New York: Oxford University Press.
- Christoffersen, K-A. (2004). *Databehandling og statistisk analyse med SPSS* (2 ed). Oslo: Unipub forlag.
- Claveria, O. (2016). Positioning emerging tourism markets using tourism and economic indicators. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 29*, 143-153. doi: 10.1016/j.jhtm.2016.07.002
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital based competitive advantages. *Journal of Management, 37*, 1429-1443. doi: 10.1177/0149206310397772
- Comrey, A. L. (1973). *A first course in factor analysis*. New York, NY: Academic Press.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Occupational and Organizational Psychology, 75*, 423-437. doi: 10.1348/096317902321119583
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment, 13*, 116-128. doi: 10.1111/j.0965-075X.2005.00306.x
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology, 21*, 492-516. doi: 10.1108/02683940610673997
- Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual p-o fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*, 52-78. doi: 10.1080/13594320344000246
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *The Academy of Management Review, 6*, 309-318. doi: 10.2307/257888

- Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda. In I. L. Goldstein (Ed.), *Training and development in organizations* (pp. 376-416). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, *11*, 39-53. doi: 10.1177/014920638501100304
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K.M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 4, pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Gagné, R. M., & Briggs, L. J. (1979). *Principles of instructional design*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Gagnum, B. (2016). *The mediating role of psychological contracts on the relationship between organizational culture and affective commitment*. Unpublished master's thesis, University of Oslo, Oslo.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NJ: Doubleday.
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord Jr, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, *34*, 3, 200-218. doi: 10.1108/01435121311310897
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviours: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, *69*, 90-104. doi: 10.1016/j.jbv.2006.03.001
- Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P., & Coelho, P. (2018). Relationship between onboarding experience and turnover intention: Intervening role of locus of control and self-efficacy. *Industrial and Commercial Training*, *50*(2), 61-80. doi: 10.1108/ICT-03-2017-0023
- Hart, Z. P., & Miller, V. D. (2006). Context and message content during organizational socialization: A research note. *Human Communication Research*, *31*, 295-309. doi: 10.1111/j.1468-2958.2005.tb00873.x
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, *63*, 20-39. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00017-9
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, *76*, 408-420. doi: 10.1080/03637750903310360

- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*, 474-487. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.474
- Holton, E. F. III. (2001). New employee development tactics: Perceived availability, helpfulness, and relationship with job attitudes. *Journal of Business and Psychology, 16*, 73-85. doi: 10.1023/A:1007839805642
- Holton, E. F. III., & Russell, C. G. (1997). The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: A pilot study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 163-172. 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00640.x
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 77*, 890-909. doi: 10.1037/0021-9010.77.6.890
- Ingersoll, R., & Perda, D. (2011). *How high is teacher turnover and is it a problem?* Philadelphia, PA: University of Pennsylvania, Consortium for Policy Research in Education.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies, 50*, 1448-1480. doi: 10.1111/joms.12057
- Jokisaari, M., & Nurmi, J-E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal, 52*, 527-544. doi: 10.5465/amj.2009.41330971
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal, 29*, 262-279. doi: 10.5465/256188
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88*, 779-794. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779
- Korte, R. F. (2010). First get to know them: A relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International, 13*, 27-43. doi: 10.1080/13678861003588984
- Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: The role of professional socialization. *International Journal of Training and Development, 22*, 1-22. doi: 10.1111/ijtd.12120

- Klein, H. J., Fan, J., & Preacher, J. K. (2006). The effects of early socializational experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 96-115. doi: 10.1016/j.jvb.2005.02.001
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management, 27*, 279-336. doi: 10.1016/S0742-7301(08)27007-6
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practice onboarding? In C. Wanberg, (Ed.), *The Oxford handbook of socialization* (pp. 267–287). New York: Oxford University Press.
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment, 23*, 263-283. doi: 10.1111/ijsa.12113
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology, 53*, 47–66. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J-S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 599-624. doi: 10.1111/joop.12065
- Leveraas, P. (2017, August 25). GELx 2017: Bare 3 av 10 nyansatte får et introduksjonsprogram. Hentet fra <https://hrnorge.no/fagomrader/rapporter-omtale/gelx-global-employee-and-leadership-index-en-global-benchmark-undersokelse/gelx-2017-ansattreisen-fra-ansettelse-til-oppsigelse/gelx-17-bare-3-av-10-nyansatte-far-et-introduksjonsprogram>
- Linting, M., Meulman, J. J., Groenen, P. J. F., & Van der Kooij, A. J. (2007). Nonlinear principal component analysis: Introduction and application. *Psychological Methods, 12*, 336-358. doi: 10.1037/1082-989X.12.3.336
- Linting, M., & Van der Kooij, A. (2012). Nonlinear principal component analysis with CATPCA: A tutorial. *Journal of Personality Assessment, 94*, 12-25. doi: 10.1080/00223891.2011.627965
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*, 226-251. doi: 10.2307/2392453

- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, *36*, 857-866. doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M., & Russell, D. W. (2006). Advances in testing the statistical significance of mediation effects. *Journal of Counseling Psychology*, *53*, 372-378. doi: 10.1037/0022-0167.53.3.372
- Markus, M. T. (1994). *Bootstrap confidence regions in nonlinear multivariate analysis*. Leiden, The Netherlands: DSWO Press.
- Meulman, J. J., Van Der Kooij, A. J., & Heiser, W. J. (2004). Principal components analysis with nonlinear optimal scaling transformations for ordinal and nominal data. In D. Kaplan (Ed.), *The Sage Handbook of Quantitative Methodology for the Social Sciences*. (pp. 49-70). Thousand Oaks CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, *19*, 199-215. doi: 10.1037/h0080013
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, *17*(5), 10-27. http://www.na-businesspress.com/JOP/MeyerAM_17_5_.pdf
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, *16*, 92-120. doi: 10.2307/258608
- Mobley, W. H., Homer, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, *39*, 5-36. doi: 10.5465/256629

- Moscato, D. (2005). Using technology to get employees on board. *HR Magazine*, 50(4), 107-109.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (4th ed.). San Diego, CA: Academic Press.
- Nandal, V., & Krishnan, V. R. (2000). Charismatic leadership and self-efficacy: Importance of role clarity. *Management & Labour Studies*, 25, 231-243. doi: 10.1177/0258042X0002500401
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554. doi: 10.1002/job.4030120607
- Neraasen, S. B. (2016). *Communication and participation as antecedents of affective commitment and the mediating role of psychological contract fulfilment*. Unpublished master's thesis, University of Oslo, Oslo.
- Nigah, N., Davis, A. J., & Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird International Business Review*, 54, 891-905. doi: 10.1002/tie.21510
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003). *Human resources management: Gaining a competitive advantage* (4th ed.). New York: McGraw- Hill Higher Education.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874. doi: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behaviour*, 42, 170-183. doi: 10.1006/jvbe.1993.1012
- Owler, K. (2007). The art of induction: a process not an event. *Human Resources*, 12(2), 22-23.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2014, Oktober 6). Mediate. Hentet fra <https://www.scribd.com/document/349021086/Mediate-Pracher>
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, *12*, 278-287. doi: 10.2307/258535
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 825-836. doi: 10.1037//0021-9010.86.5.825
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (2001). The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, *13*, 159-176. <http://www.jstor.org/stable/40604342>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, *5*, 48-61. doi: 10.1111/1468-2389.00044
- Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 43-62. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<43::AID-JOB985>3.0.CO;2-W
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: a review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. Wanberg, (Ed.), *The Oxford handbook of socialization* (pp. 1-51). New York: Oxford University Press.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, *70*, 413-446. doi: 10.1016/j.jvb.2006.12.004
- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T., & Anderson, J. E. (2006). Influences of new employee development practices on temporary employee work-related attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, *17*, 279-303. doi: 10.1002/hrdq.1175
- Solinger, O. N., van Olffen, W., Roe, R. A., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un)committed: A taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science*, *24*, 1640-1661. doi: 10.1287/orsc.1120.0818
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 821-838. doi: 10.1002/job.341

- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x
- Talent Acquisitions Systems 2014: The definite guide to Hiring management software (2014). Hentet fra <http://bersin.com>
- Todd, M., Tennen, H., Carney, M. A., Armeli, S., & Affleck, G. (2004). Do we know how we cope? Relating daily coping reports to global and time-limited retrospective assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2004, 86, 310-319. doi: 10.1037/0022-3514.86.2.310
- Tomietto, M., Rappagliosi, C. M., Sartori, R., & Battistelli, A. (2015). Newcomer nurses' organisational socialisation and turnover intention during the first 2 years of employment. *Journal of Nursing Management*, 23, 851-858. doi: 10.1111/jonm.12224
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, (pp. 209–264). Greenwich CT: JAI Press.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors & outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 83, 373-385. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.373
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston, Mass : Harvard Business School Press
- Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1018-1026. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.1018
- Williams, J., & MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Author Manuscript*, 15, 23-51. doi: 10.1080/10705510701758166
- Özdemir, Y., & Ergun, S. (2015). The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behaviour: The mediating role of person-environment fit. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 432-443. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.113