

BACHELOROPPGAVE:

Onboarding av nyansatte:

Et bidrag til effektiv sosial integrering

FORFATTER(E):

MATS SKUMLIEN - 141516

JOAKIM LANDSVERK SØRLI - 121328

NTNU I GJØVIK

AVDELING TEKNOLOGI, ØKONOMI OG LEDELSE

8. SEMESTER – 2018

Dato: 15.05.18

SAMMENDRAG

Tittel:	Onboarding av nyansatte: Et bidrag til effektiv sosial integrering	Dato: 15.05.18
Deltaker(e)/	Mats Skumlien - 141516 Joakim Landsverk Sørli - 121328	
Veileder(e):	Anne Grethe Syversen	
Oppdragsgiver:	Nammo Raufoss, Ved Hege Olsrud	
Stikkord/nøkkelord	Onboarding, Organisasjonssosialisering, Nyansatte	
Antall sider:	Antall vedlegg:	Publiseringsavtale inngått:
50	2	Ja
<p>Gruppen består av to studenter med henholdsvis lik livssituasjon. Etter fire og seks år med fleksible studier og et hektisk siste semester ønsker vi med dette å sette et godt standpunkt for vår bachelorgrad i Økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU i Gjøvik.</p> <p>Bacheloroppgaven ble gjennomført i samarbeid med Nammo, avdeling Raufoss. Formålet med oppgaven er å belyse om det er grunnlag for å utvikle en ny onboardingprosess hos Nammo Raufoss. For å svare på problemstillingen har vi hentet inn data gjennom 10 strukturerte intervjuer med ansatte.</p> <p>Forskningsdesignet er en fenomenisk tilnærming gjennom kvalitativt design. Vi valgte denne tilnærmingen ettersom vi skal undersøke nyansattes erfaringer med fenomenet «onboarding» på Nammo. Funnene blir deretter knyttet opp mot relevant onboardingsteori.</p> <p>Konklusjonen i problemstillingen viser at den eksisterende onboarding prosessen er veldig godt gjennomført og at den gir de ansatte en god start i bedriften. Vi konkluderte med at det ikke er grunnlag for å utvikle en ny onboardingprosess, men har heller fokusert på å komme med tilbakemeldinger for å forbedre den eksisterende prosessen.</p>		

ABSTRACT

Title:	Onboarding of New Employees: A Contribution to Effective Social Integration	Date: 15.05.18
Participants/	Mats Skumlien	
	Joakim Landsverk Sørli	
Supervisor(s)	Anne Grethe Syversen	
Employer:	Nammo Raufoss	
Keywords	Onboarding, organizational socialization, New Employees	
Number of pages/words: 50	Number of appendix: 2	Availability: Open
<p>The group consist of two students. After four and six years of flexible studies and a hectic spring semester, we look forward to draw a line with this bachelor thesis in Economics in Business Administration and Management.</p> <p>The thesis was conducted in collaboration with Nammo, Department of Raufoss. The purpose of the assignment is to elucidate whether there is a basis for developing a new onboarding process at Nammo Raufoss. To answer our topic question we have collected data through 10 structured interviews.</p> <p>The research design is a phenomenal approach through qualitative design. We chose this approach because the point of interest is the new employees' subjective experience of the phenomenon "Onboarding". The findings will then be linked to relevant theory.</p> <p>The conclusion of our topic question shows that the existing onboarding process is giving the employees' a good start in the organization. We concluded that at this point, there is no basis for a developing a new onboarding process, but rather focused on providing feedback to improve the existing process.</p>		

Forord

En lang og lærerik studietid går mot slutten. Bacheloroppgaven er den avsluttende oppgaven for studiet Økonomi, ledelse og bærekraft. En reise vi startet på henholdsvis høsten 2012 og 2014. Det har vært en krevende prosess, preget av godt samarbeid og arbeid gjennom halvåret, samtidig som vi har sjonglert mellom fulltidsjobber, og familieliv. Samarbeidet med vår oppdragsgiver Nammo avdeling Raufoss har vært lærerikt og interessant.

Bachelor prosessen har pågått fra 14.12.17 da vi ble tildelt oppgaven og fram til i dag 15. mai 2018. Dette prosjektet har vært en ny og spennende opplevelse og gav oss muligheten til å teste ut fagkunnskapene vi har tilegnet oss de siste årene, i praksis. Samarbeidet innad i gruppen har fungert bra og vi er begge fornøyd med fruktene som samarbeidet har resultert i. Det har vært en stressende, men fin avslutning på vår studietid, og vi føler at vi har fått med oss erfaringer og kunnskap som vi kommer til å dra nytte av videre i livet.

Vi ønsker å takke vår oppdragsgiver, Nammo, avdeling Raufoss for et godt samarbeid, de ansatte som stilte opp på intervju, og ikke minst vår kontaktperson Hege Olsrud.

Vi ønsker også å takke våre bedre halvdel for tålmodighet, støtte og forståelse i alle disse årene. Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Anne Grethe Syversen.

Gjøvik, 15.05.18



Mats Skumlien



Joakim Landsverk Sørli

Innhold

SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
Forord	4
Figur og tabelloversikt:	6
1. Innledning	7
1.1 Oppgavens oppbygning:	7
1.2 Valg av oppgave:	7
1.3 Hva er onboarding?:	8
1.4 Bakgrunn:	8
1.5 Formål og problemstilling:	9
1.6 Presentasjon av bedriften:	9
1.7 Oppgavens avgrensninger/valg:	10
2. Teori	11
2.1 Sosialiseringsmodellen:	11
2.1.1 New employee characteristics	12
2.1.2 New employee behaviors	14
2.1.3 Organizational Efforts	16
2.1.4 Newcomer Adjustment	18
2.2 Klassifisering av onboardingprosessen	19
2.2.1 De fire C`ene	20
2.2.2 Nivå av onboarding	21
3. Metode	22
3.1 Introduksjon:	22
3.2 Metodevalg:	22
3.3 Metode	24
3.4 Utvalg	24
3.5 Vurdering av data	25
3.5.1 Validitet	25
3.5.2 Reliabilitet	26
4. Presentasjon av funn:	27
4.1 New Employee Characteristics	27
4.1.1 Proaktiv personlighet	27
4.1.2 Femfaktormodellen	27
4.1.3 Tidligere erfaringer hos nyansatte	28

4.2 New Employee Behaviors.....	29
4.2.1 Informasjonssøking	29
4.2.2 Tilbakemeldingssøkende	29
4.2.3 Relasjonsbygging	30
4.3 Organizational Efforts.....	31
4.2.1 Sosialiseringstrategier	31
4.3.2 Formell Introduksjon	32
4.3.3 Realistisk arbeidsbeskrivelse	32
4.2.4 Organisatoriske insidere: Mentor eller fadder.....	33
4.4 Newcomer adjustment.....	34
4.4.1 Rolleavklaring	34
4.4.2 Egen mestring.....	35
4.4.3 Aksept blant medarbeidere.....	37
4.4.4 Kunnskap om organisasjonskulturen	38
4.6 Informantenes egne tanker om onboarding	39
4.7 Annet	40
5. Drøfting.....	41
5.1 Drøfting av onboardingprosessen	41
5.2 Klassifisering av onboardingprosessen.....	43
5.2.1 De fire C`ene.....	43
5.2.2 Nivå av onboarding.....	44
5.3 Utrede om det er grunnlag for forbedring	45
6. Avslutning.....	46
6.1 Konklusjon	46
6.2 Kritikk til egen oppgave:.....	48
7. Litteraturliste:.....	49
Vedlegg 1: Intervjuguide	51
Vedlegg 2: Intervjumatrise:	59

Antall ord: 14409

Figur og tabelloversikt:

Figur 1: Onboardingsmodell (Bauer & Erdogan, 2011).....	12
Tabell 1: Oversikt over intervjupersoner (Kilde: J. Sørli og M. Skumlien).....	25
Tabell 2: Oversikt over gjennomførte onboardingspunkter (Kilde: J. Sørli og M. Skumlien).....	43

1. Innledning

1.1 Oppgavens oppbygning:

Vi starter oppgaven ved å forklare litt rundt hvordan og hvorfor vi valgte nettopp denne oppgaven som vår avsluttende bacheloroppgave. Videre i innledningen ser vi nærmere på bakgrunnen for at oppgaven ble til og hva slags problemstilling vi har kommet frem til. Så presenterer vi bedriften vi har samarbeidet med og snakker litt om hvilke avgrensninger vi har valgt å ta før vi starter med teori kapittelet.

- Valg av oppgave
- Hva er onboarding?
- Bakgrunn
- Formål og problemstilling
- Presentasjon av bedriften
- Oppgavens avgrensninger/valg

1.2 Valg av oppgave:

NTNU Gjøvik ligger omkranset av mange spennende bedrifter i vekst. Universitetet (tidligere Høgskolen) har i mange år hatt nært samarbeid med flere av disse bedriftene rundt forskjellige problemstillinger (Morken, 2006). Dette mangeårige samarbeidet har ført til at i år hadde flere aktører fra det lokale næringslivet presentasjon med forslag til bacheloroppgaver vi som studenter kunne søke om å få jobbe med. En av disse bedriftene var Nammo Raufoss, heretter kalt Nammo, som blant annet ønsket en utredning av onboardingprosessen de har for sine nyansatte i dag. Begge studentene har hatt flere tidligere arbeidsgivere (vareprodusenter, dagligvarekjede og møbelvarehus) hvor vi har opplevd at denne prosessen varierte veldig fra bedrift til bedrift og hadde samme inntrykk av hvor viktig denne prosessen er for at nye medarbeidere skal komme i gang på riktig måte i den nye jobben. Som deltidsstudenter hadde ingen av oss på gruppa hatt noen spesiell kontakt med de andre fra kullet, å finne samarbeidspartnere var derfor ingen enkel oppgave. Den manglende kjennskap til andre i kullet førte til at begge valgte å søke på oppgaven individuelt i håp om å få tildelt oppgaven alene. Siden det var flere søknader på samme oppgave ble de forskjellige søknadene sendt over til Torkel Aass (HR manager, Nammo) som så likheten mellom søknadene vi hadde sendt inn og ønsket at vi skulle samarbeide om oppgaven noe vi raskt fant ut at passet begge bra.

1.3 Hva er onboarding?:

Onboarding har ingen direkte oversettelse til norsk og er derfor et begrep som blir brukt generelt i norsk litteratur og av bedrifter som jobber med dette, men vi har et norsk begrep som inneholder mange like elementer og som vi mener gjør det enklere å forstå hva onboarding egentlig betyr, nemlig organisasjonssosialisering. Organisasjonssosialisering handler i likhet med onboarding om å introdusere nye medarbeidere til organisasjonen og vise dem hvilken rolle de kommer til å ha i organisasjonen de nå blir en del av. Dette innebærer blant annet å gi de nyansatte et bilde av hvordan organisasjonen fungerer, en introduksjon til organisasjonskulturen som råder, hvilke mål og verdier som gjelder, en innføring i mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen og vise hvilken visjon organisasjonen har for fremtiden og dette kommer i tillegg til å lære de de ferdigheter som trengs for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine. Forskjellen mellom organisasjonssosialisering og onboarding er at organisasjonssosialisering går ut på å gi de nyansatte en helhetlig og god introduksjon til organisasjonen, mens onboarding ser mer på det som et strategisk tiltak og utvikler prosesser som har som mål å effektivisere denne tilpasningen for ansatte til organisasjonen (Sagberg, 2017).

1.4 Bakgrunn:

Onboardingprosessen omhandler mer enn bare å lære nye ansatte å utføre arbeidsoppgavene sine, det handler om å få de til å bli en integrert del av organisasjonen. Det refererer derfor til å hjelpe dem med å forstå den nye organisasjonen, tilegne seg de kunnskaper, ferdigheter og holdninger man trenger for å gjenspeile organisasjonen korrekt og å gi dem et bilde av hvilken rolle de kommer til å ha i organisasjonen (Bauer og Erdogan, 2011). Den første tiden i en ny organisasjon kan for mange oppleves som en svært stressende tid hvor det er mye nytt som skal læres, mange nye folk som skal møtes og masse informasjon man skal ta inn. Vår antakelse er at en god onboardingprosess fra organisasjonen kan bidra til å lette på stresset ved at de nyansatte får gjennomgå en godt gjennomtenkt prosess hvor de får mye av den informasjonen de skulle trenge for å få et godt bilde av organisasjonen og deres rolle i den. Nammo er i dag inne i en periode med mange ansettelser og det er med bakgrunn i dette at de ønsker at en uavhengig part skal se om det kan utvikles en ny og bedre onboardingprosess med hovedfokus på integreringen i det sosiale miljøet på arbeidsplassen da de føler de har god kontroll på opplæring i selve arbeidsoppgavene.

1.5 Formål og problemstilling:

Siden oppgaven kom som et forslag fra HR avdelingen hos Nammo er det derfor naturlig at formålet med oppgaven er gitt fra organisasjonen selv. Etter første møte med vår kontaktperson i Nammo, Hege Olsrud, ble det raskt klart hva Nammo ønsket ut av samarbeidet. Formålet med oppgaven ble derfor å utvikle innholdet i en ny onboardingprosess for alle nyansatte i organisasjonen fra første arbeidsdag og ett år frem i tid.

Etter litt reflektering innad i gruppen konkluderte vi med at for at det skal være grunnlag for å utvikle en helt ny onboardingprosess måtte det være antydninger på at dagens prosess ikke gir de nyansatte hva de trenger for å få en god start i organisasjonen. Vi søkte derfor informasjon fra individer som nylig har vært igjennom dagens onboardingprosess hos Nammo for å se hvordan opplevelsen av denne er og det er med bakgrunn i dette at vi har kommet frem til vår problemstilling:

Hvordan oppleves dagens onboardingprosess i Nammo Raufoss, og er det grunnlag for forbedring av prosessen?

1.6 Presentasjon av bedriften:

Vår kontaktperson gav oss en presentasjon av organisasjonen på første møte. Det er fra denne presentasjonen informasjonen i dette kapittel kommer fra. Fabrikken på Raufoss ble først etablert i 1873 da de startet med fyrstikkproduksjon, men etter en storbrann i 1893 valgte de å legge ned produksjonen av fyrstikker og etter et treårig opphold ble Raufoss Ammunisjonsfabrikk dannet i 1896. Dette var starten på ammunisjonsproduksjonen på Raufoss som fortsatt pågår den dag i dag. Over årene startet produksjonen av bildeler og Raufoss industripark startet å vokse. I 1995 ble Raufoss Automotive og forsvarsindustrien delt opp og i 1997 kjøpte Hydro opp alle aksjer i Raufoss Automotive. Året etter dannes Nammo som er en sammenslåing av Raufoss Ammunisjonsfabrikk, Celsius AB og Patria Oyj med 50/50 delt eierskap mellom den finske og norske stat (Nammo, 2018)

I dag har organisasjonen totalt ca. 2200 ansatte fordelt på 30 lokasjoner i 14 land. Av disse 2200 er ca. 750 ansatte på Raufoss noe som gjør de til en stor arbeidsgiver i området. Nammo deler seg opp i 6 forskjellige enheter: small/medium caliber ammunition, large caliber,

shoulder-fired systems, aerospace propulsion, commercial ammunition og demil, sea safety services. Hovedkundene er forsvarsbaserte med ca. 80 % av salget. Nammo har stort fokus på kompetanseheving og nesten 80% av alle operatører har fagbrev. De har også egen bedriftsskole hvor lærlinger får god opplæring og med 28 lærlinger i 2017 gir de mange sjansen til fagbrev (Nammo, 2017).

1.7 Oppgavens avgrensninger/valg:

En oppgave som omhandler å lage en ny onboarding prosess for en organisasjon kan i praksis bety at vi skal komme opp med en prosess for hele organisasjonen som skal gjelde alle nyansettelser og interne overføringer av medarbeidere. Da det er en bachelorgrad vi jobber med har vi valgt å avgrenset oppgaven og tatt noen valg for at arbeidsmengden skal kunne stemme med de ressurser vi har tilgjengelig som studenter. Her er disse avgrensningene:

- Vi har kun sett på Nammo Raufoss og har ikke hatt noe med resterende del av organisasjonen med i arbeidet
- Nammo ønsker at vi kun skal se på den sosiale biten av onboarding prosessen. Vi har fortsatt valgt å ha med noen spørsmål som omhandler arbeidsoppgavene da vi tenker at individer som ikke mestrer sine arbeidsoppgaver ofte kan føle seg utenfor det sosiale hvis de stadig møter utfordringer i sitt arbeide.
- Vi har valgt å kun se på individer som er helt nye til organisasjonen da vi mener internt overførte ansatte vil ha en kjennskap til organisasjonen, kulturen, kontaktpersoner osv. som en helt ny ansatt ikke vil ha.
- Vi valgte å bare intervju individer som har jobbet under 1 år hos Nammo da vi mener de har prosessen ferskest i minnet og gir et bilde av hvordan prosessen er nå og ikke for flere år siden.

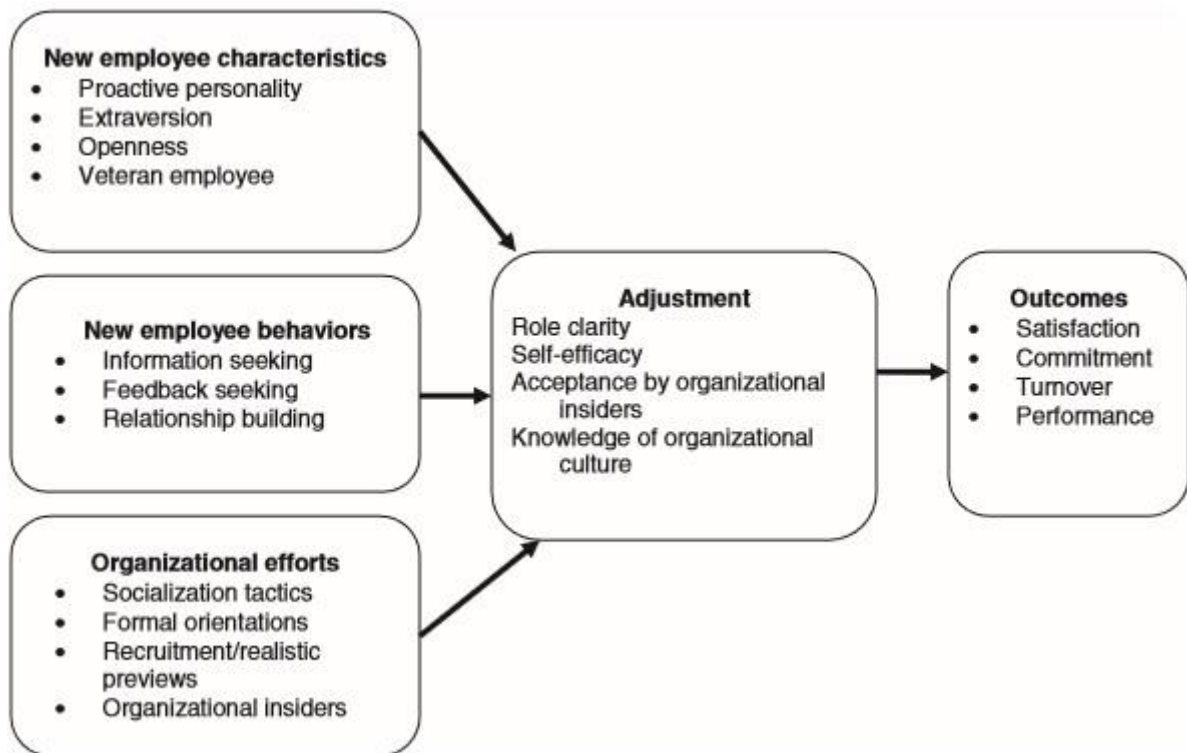
2. Teori

I dette kapittelet presenterer vi teoriene vi har lagt som grunnlag for oppgaven vår som har hovedvekt fra arbeidet til Bauer og Erdogan (2011), men vi har også innslag fra andre aktører innen feltet. Vi starter med å introdusere sosialiseringsmodellen som ser nærmere på elementene som påvirker en suksessfull onboardingprosess for så å avslutte med å se på hvordan Bauer (2010) klassifiserer forskjellige organisasjoners nivå av onboarding.

- Sosialiseringsmodellen
 - New Employee Characteristics
 - New Employee behaviors
 - Organizational efforts
 - Newcomer adjustment
- Klassifisering av onboardingprosessen
 - De fire C`ene
 - Nivå av onboarding

2.1 Sosialiseringsmodellen:

Denne modellen bygger på at det er tre faktorer som har stor innvirkning på hvordan sosialiseringsprosessen av en nyansatt vil gå. Disse faktorene er den nyansattes personlige karakteristikk, den nyansattes handlinger og organisasjonens handlinger. Ut ifra figuren under ser vi hvordan disse tre faktorene påvirker den nyansattes tilpasning inn i organisasjonen og i vårt tilfelle vise potensielt utfall hos Nammo som økt tilfredsstillelse, engasjement til organisasjonen, lavere gjennomtrekk av ansatte og økt omsetning for bedriften.



Figur 1: Onboardingsmodell (Bauer & Erdogan, 2011).

2.1.1 New employee characteristics

Teorien argumenterer for at det er tre faktorer som er relevante å se på for å kunne beskrive de personlige egenskapene til et menneske som kan påvirke onboardingprosessen. Disse faktorene er å finne ut om vedkommende har en proaktiv personlighet, analysere vedkommende ved hjelp av femfaktormodellen og å se på hvilken erfaring personen har med seg fra tidligere arbeid.

2.1.1.1 Proaktiv personlighet

En proaktiv person er en som tar initiativ til å handle i forkant av en hendelse i stedet for å reagere på noe som har skjedd (Proaktiv, u.å.). I onboarding sammenheng vil vi med en proaktiv personlighet mene at individet er aktivt søkende etter informasjon, aktivt søker kontakt med medarbeidere og tar aktivt del i prosessen med å bli en del av organisasjonen. Teorien argumenterer for at proaktive personer kan i mange tilfeller ha en fordel når det kommer til onboarding da en egenskap ved denne personligheten er at man ønsker så mye

informasjon som mulig om sine omgivelser. Dette kan føre til at de stiller spørsmål rundt rollen de skal inn i, hvordan organisasjonen fungerer osv. Allerede på intervjuet, mens i motsetning vil en reaktiv personlighet være mer innesluttet og heller tilegne seg informasjonen gradvis ved å observere hva som skjer rundt en lenge etter at man har startet i stillingen (Kammeyer-Mueller og Wanberg, 2003)

2.1.1.2 Femfaktormodellen

Dette er en modell som brukes til å beskrive differansen mellom forskjellige individers personlighet og som navnet antyder benytter den fem forskjellige faktorer for å gjøre dette. I følge Malt (2018) er de fem faktorene:

- Utadvendthet:
 - I hvilken grad individet er åpen, frempå og direkte i sin væremåte/tale
- Varme:
 - I hvilken grad individet viser empati, omsorg og omtanke for andre enn seg selv
- Kontroll:
 - I hvilken grad individet har kontroll over situasjonen og omgivelsene han befinner seg i
- Følelsesmessig stabilitet:
 - I hvilken grad individet har kontroll over sine følelser og føler seg trygg i alle situasjoner
- Åpenhet:
 - I hvilken grad individet er åpen for å ta imot innspill fra andre, er fleksibel i væremåten og har en generell åpenhet for forandringer

I følge Bauer og Erdogan (2011) har nyansatte med en personlighet som reflekteres av en høy grad i disse fem punktene viser seg å være bedre til å tilpasse seg den nye situasjonen enn andre. Dette er fordi at de ofte har et synspunkt som tilsier at nye situasjoner er positive muligheter for videreutvikling av seg selv istedenfor å se på forandringen som en trussel. Teorien argumenterer også for at de ofte vil være mer aktivt søkende etter informasjon de finner nyttig eller interessant å kunne samtidig som de ønsker å få tilbakemeldinger på fremgangen sin fra organisasjonen.

2.1.1.3 Tidligere erfaringer hos nyansatte

Det siste punktet Bauer og Erdogan (2011) tar opp innen de nyansattes personlige karakteristikk går på de tidligere arbeidserfaringen til de nyansatte medarbeiderne. Tidligere erfaring fra lignende arbeid kan ha en fordelaktig effekt i det at man har kunnskaper som kan benyttes i den nye stillingen, mens individer som ikke har den praktiske erfaringen vil måtte starte helt fra bunnen av å lære seg alt. Her påstår teorien også at individer som har vært i flere forskjellige stillinger innen forskjellige organisasjoner vil kunne ha lettere for å tilpasse seg nye omgivelser da de har opparbeidet seg en erfaring fra hvordan man skal håndtere denne overgangen på en best mulig måte.

2.1.2 New employee behaviors

Onboarding er et samarbeid mellom organisasjonen og individet som skal starte i organisasjonen. Med dette kan det sies at det til en viss grad er tilnærmet likegyldig hvor godt organisasjonen legger til rette for å ta imot nyansatte hvis individene de får inn ikke aktivt forsøker å bli en del av den. Det samme gjelder også andre veien at svært aktive individer som går inn i organisasjoner som ikke forsøker å få de nyansatte onboard vil få lite ut av informasjonssøkingen. I denne delen skal vi se nærmere på den nyansattes del av prosessen og da er det spesifikt tre punkter som modellen tar for seg: I hvilken grad individet er informasjonssøkende, tilbakemelding søkende og hvor flinke de er til å bygge relasjoner i organisasjonen.

2.1.2.1 Informasjonssøking

Når man starter i en ny organisasjon er det ofte veldig mye ny informasjon man trenger å tilegne seg på kort tid. At den nyansatte er informasjonssøkende er derfor svært viktig for at han eller hun på kortest mulig tid skal ta inn alt de trenger å vite for ikke bare å ha et godt bilde av deres rolle og arbeidsoppgaver, men også et bilde av organisasjonen de går inn i og i dette legges kulturer, holdninger, normer osv. Som bygger organisasjonen. Det neste skrittet er å se på hvordan individet søker informasjon og her beskriver Wanberg og Kammeyer-Mueller (2000) to angrepsvinkler, aktivt søkende og passivt søkende:

- Aktivt søkende individer vil belage seg på å søke informasjon ved å stille spørsmål til medarbeidere/ledere og gjøre en innsats for å forstå organisasjonen, egen rolle og lære arbeidsoppgaver. Dette legger til rette for mer effektiv integrering
- Passivt søkende individer er også informasjonssøkende, men de har en personlighet som fører til at de heller ønsker å tilegne seg informasjon via observasjon over tid, lesing av rutiner, personalhåndbøker og bedriftens nettside (hvis den eksisterer) blant annet. Denne metoden vil ofte kunne ta lenger tid da ny informasjon bare dukker opp når situasjonen den trengs i inntreffer.

2.1.2.2 Tilbakemeldingssøkende

En tilbakemelding eller formativ vurdering på fagspråket er den eneste vurderingsformen der formålet med vurderingen er å øke kompetansen til individet som blir vurdert (Helle, 2018). Fra denne definisjonen ser man at å motta informative tilbakemeldinger fra organisasjonen (ledere og medarbeidere) vil kunne øke kunnskapen til nyansatte. Tilbakemeldingene vil sikre at den nyansatte får informasjon om arbeidet han eller hun utfører er i henhold til de standarder som organisasjonen setter til det og fjerner evt. Usikkerhet man som ny ofte har i forbindelse utførelsen av nye oppgaver. Det er ikke bare organisasjonens ansvar å gi tilbakemeldinger på arbeidet, men også den nyansattes ansvar å søke tilbakemeldinger. Ved aktivt å søke ledere og medarbeidere om vurdering av eget arbeid vil man raskt se om man trenger bedre opplæring for å kunne utføre sine oppgaver i henhold til krav (Wanberg og Kammeyer-Mueller, 2000)

2.1.2.3 Relasjonsbygging

Som ny i en organisasjon er det ofte man møter mange nye folk og litt avhengig av hvilken stilling man får vil det ofte være slik at man er avhengig av å knytte relasjoner til flere av disse for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Hvordan individet velger å bygge relasjoner er derfor svært relevant i forhold til hans onboardingprosess. Her også fremhever teorien at en aktiv fremgang hvor man selv går inn for å ta kontakt, finne samtaleemner og prøve å bygge relasjoner vil bistå den nyansatte til å raskere bli en del av det sosiale miljøet på arbeidsplassen i tillegg til å knytte kontakt med individer som kan sitte med informasjon og

kunnskaper en vil kunne trenge i en senere situasjon. Relasjoner kan bygges i forskjellige settinger, lunsjen, kaffeautomaten, smalltalk i gangen, samarbeidsprosjekter og utenfor arbeidssammenheng. Det kan ofte oppleves som enklere å bli kjent med medarbeidere i settinger utenfor arbeidsmiljøet (Wanberg og Kammeyer-Mueller, 2000)

2.1.3 Organizational Efforts

Som nevnt i punkt 2.1.2 er onboarding en samarbeidsprosess mellom organisasjonen og den nyansatte. Hvilken innsats organisasjonen gjør for å integrere nye individer inn i organisasjonen vil variere fra organisasjon til organisasjon. I dette avsnittet skal vi se nærmere på teorien bak denne tilrettelegging fra organisasjonens side.

2.1.3.1 Sosialisering strategier

Det finnes mange forskjellige måter og sosialisere nyansatte på og forskjellige organisasjoner vil benytte seg av forskjellige strategier. Bauer og Erdogan (2011) skiller i mellom to forskjellige sosialisering strategier organisasjonene kan benytte, institusjonell og individuell strategi:

Kjennetegn ved en institusjonell strategi er:

- Sjekklistor for gjennomføring av onboardingprosessen
- Opplæring i normer, verdier og introduksjon til rollen de vil ha i organisasjonen
- Gruppe opplæring som foregår separat fra produksjonen
- Faste aktiviteter som skal gjennomføres i en forhåndsbestemt rekkefølge
- Opplæring fra "veteraner" i organisasjonen

Kjennetegn ved en individuell strategi er:

- Første dag i organisasjonen foregår i stillingen man er ansatt til
- Opplæring i normer, verdier og roller vil skje litt ettersom man driver
- Krever mer aktivt søkende individer for å bygge relasjoner og tilegne seg kunnskap

Det finnes også strategier hvor man blander disse to strategiene for eksempel der man ansetter få folk vil det være svært kostbart å gjennomføre kursing, introduksjonsprogrammer osv. For enkeltpersoner. Her kan man for eksempel vente til det er et visst antall nye ansatte også kjøre et slikt program.

2.1.3.2 Formell introduksjon

Som utenforstående til en organisasjon er det ofte veldig mye om organisasjonen man ikke har kjennskap til og en dypere kjennskap til organisasjonens historie, oppbygging, størrelse, markeder, utvikling osv. Kan bistå med å øke engasjementet til nye medarbeidere da de kanskje ser organisasjonen i et nytt lys. Et formelt introduksjonsprogram til organisasjonen er derfor i mange tilfeller et godt utgangspunkt for å få nye medarbeidere til å bli en del av organisasjonen. Hvordan disse programmene utvikles vil variere med faktorer som størrelse på organisasjonen og hvor ofte man ansetter nye individer. Driver man for eksempel en liten produksjonsbedrift som kanskje ansetter en person i året vil det være mest fornuftig å ha en enkel introduksjon "face-to-face" kanskje med en Power Point i bakgrunnen for å bistå. Driver man en stor internasjonal bedrift med mange tusen ansatte fordelt over hele planeten og et større antall nyansatte i året vil det være på sin plass med ett litt større, standardisert og mer gjennomført opplegg (Bauer og Erdogan, 2011)

2.1.3.3 Realistisk arbeidsbeskrivelse

Ansettelsesprosessen kan være en kostbar affære, I en undersøkelse gjennomført av Proffice kommer det frem at 59% av ledere i undersøkelsen anslår at kostnadene ved en feilansettelse er over 250.000 (Proffice, 2011). Dette vil si at å skaffe riktige personer for utlyste stillinger er svært viktig. Noe som kan bistå med å luke ut upassende kandidater er en realistisk beskrivelse av stillingen og selve organisasjonen. Hvordan organisasjoner velger å gjennomføre dette varierer fra organisasjon til organisasjon. Forskning tyder på at en beskrivelse som gir potensielle søkere et godt bilde av hva de evt. Går til vil kunne sørge for at søkere ikke har urealistiske forventninger til stillingen og har et mer korrekt bilde av organisasjonen de går inn i og på denne måten unngår man å ansette folk som har forventninger som ikke stemmer med den faktiske situasjonen (Bauer og Erdogan, 2011)

2.1.3.4 Organisatoriske insidere: Mentor eller fadder

Med organisatoriske insidere menes individer som allerede jobber i en lignende stilling i organisasjonen som den nyansatte kommer til å starte i. Forskning tyder på at å tildele en mentor eller en fadder til en nyansatt vil i noen tilfeller gi store fordeler ved at det forbedrer sosialiseringprosessen samtidig som resultatet av den kan bli bedre i form av at den nyansatte ofte får bedre innsikt i organisasjonen og enkelt kan få svar på spørsmål rundt oppgaver,

rutiner og normer som vil resultere i en bedre integrering. Forskjellen på en mentor og en fadder er at en mentor er en faglig veileder mens en fadder hjelper til med arbeidsoppgaver, tar deg med på hilserunde, gir informasjon om organisasjonen, tar deg med til lunsj osv. Det er ikke sikkert at en slik ordning vil ikke være fordelaktig i alle stillinger, men i stillinger som for eksempel operatører, utviklere, prosessingeniører eller lignende stillinger med en del praktisk arbeid vil det kunne gi nye medarbeidere en enklere integreringsprosess (Bauer og Erdogan, 2011)

2.1.4 Newcomer Adjustment

Som ny i en organisasjon er det ofte noen tilpasninger man må gjøre for å tilpasse seg rollen, kulturen og organisasjonen de går inn i. Selv om det er mange forskjellige tilpasningsvariabler som kan indikere om overgangen til å bli en del av organisasjonen har gått bra eller ikke, velger Bauer og Erdogan (2011) å fokusere på fire punkter som indikerer hvor godt man har blitt integrert: Rolleavklaring, egen mestring, aksept blant medarbeiderne og kunnskap om organisasjonskulturen.

2.1.4.1 Rolleavklaring

En stilling fører som oftest med seg et sett med normer og forventninger fra medarbeidere, kunder og organisasjonen. Summen av disse forventningene og normene kaller vi for en rolle (Skirbekk, 2018). For at en nyansatt skal bli integrert i organisasjonen og kunne tilpasse seg rollen sin er det først og fremst viktig at han eller hun forstår hvilken rolle det er ment at de skal ha i organisasjonen. Rolleklarhet kan også påvirke sosialiseringprosessen i form av at man opplever en mer positiv hverdag hvis man føler seg trygg i egen rolle samtidig som at medarbeidere ser på deg som en ressurs i stedet for en belastning som trenger støtte hele tiden. (Major et al., 1995).

2.1.4.2 Egen mestring

Teorien tar opp at hvor godt et individ håndterer arbeidsoppgavene sine vil ofte kunne ha en direkte påvirkning for hvilken innsats de gjør i sin nye stilling. Personer som føler de har fått for dårlig opplæring i utførelsen av oppgavene sine kan raskt få et inntrykk av organisasjonen at de ikke tar opplæring av nyansatte seriøst som igjen vil kunne påvirke innsatsen videre i ansettelsestiden. På den andre siden vil individer som er trygge på oppgavene sine ofte kunne

føle seg mer positive overfor organisasjonen, mer tilfreds med egne oppgaver og redusere risikoen for at de ønsker å slutte etter kort tid (Kammeyer-Mueller og Wanberg, 2003).

2.1.4.3 Aksept blant medarbeidere

Et viktig aspekt for å bli en del av en organisasjon er å føle seg akseptert blant sine medarbeidere, blir man ikke en del av gjengen føler man seg heller ikke som en del av organisasjonen og sannsynligheten for at den nyansatte slutter etter kort tid øker. Forskning tyder på at individer som føler seg som en naturlig del av gjengen legger en større innsats i å bli en selvstendig arbeider enn individer som ikke passer inn. Som nevnt tidligere i 2.1.3.4 vil en fadder kunne være et nyttig hjelpemiddel i den sosiale integrasjonen blant "gjengen" da den nyansatte har en kontaktperson som har fått i oppgave å introdusere vedkommende. (Bauer og Erdogan, 2011)

2.1.4.4 Kunnskap om organisasjonskultur

Det siste tilpasning punktet er den nyansattes kunnskap om organisasjonskulturen. Når vi snakker om organisasjonskultur sikter vi til de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg innad i en organisasjon. Hva organisasjonen forsøker å oppnå kalles verdier, mens hvilke holdninger man burde ha som en del av organisasjonen kalles normer. Det som menes med virkelighetsoppfattelse forsøker å bistå individene i å forstå hva som skjer i og rundt organisasjonen (Sagberg, 2018).

Organisasjonskulturen viser i stor grad hvilke tankesett som er felles i organisasjonen og en god forståelse av denne vil derfor være et viktig element i å bli en integrert del av organisasjonen (Bauer og Erdogan, 2011).

2.2 Klassifisering av onboardingprosessen

I hvilken grad en organisasjon velger å gjennomføre sin onboardingprosess vil variere fra organisasjon til organisasjon. Bauer (2011) har derfor delt opp onboardingprosessen i fire C'er innen opplæring for å kunne se hvilket nivå av onboarding organisasjonen gjennomfører. Disse fire C'ene er Compliance, Clarification, Culture og Connection og de tre nivåene av onboarding er Passive, high potential og proactive onboarding.

2.2.1 De fire C`ene

2.2.1.1 Compliance

Compliance er den mest grunnleggende form for onboarding og dekker opplæring og informering om punkter som hvilke lover som man må forholde seg til, bedriftens policyer, hvordan føre timer og andre grunnleggende organisatoriske kunnskaper som alle ansatte må kunne for å fungere på arbeidsplassen (Bauer, 2010).

2.2.1.2 Clarification

Clarification går et skritt videre og organisasjoner som praktiserer dette punktet ønsker å sørge for at alle nyansatte har en klar oppfattelse av de forventningene som stilles av dem, hvilken rolle de skal ha og forsikrer seg om at de skjønner arbeidsoppgavene sine. Dette får de til ved å gi god informasjon og klare beskjeder til de nyansatte. Å sørge for at de nyansatte forstår hvilke forventninger som stilles av dem kan bistå i å få de i den retningen organisasjonen ønsker at de skal gå (Bauer, 2010).

2.2.1.3 Culture

Det neste punktet Culture ser på i hvilken grad organisasjonen introduserer seg selv inkludert sine normer, verdier og visjoner. Under Culture ser man også på hvor godt organisasjonen legger til rette for at nye medarbeidere skal bli en del av organisasjonskulturen på kortest mulig tid (Bauer, 2010)

2.2.1.4 Connection

Som ny i en organisasjon er det ofte mange nye individer å knytte relasjoner til og det er ofte slik at man trenger forskjellige medarbeideres ferdigheter for å få gjort sin egen jobb. Connection omhandler hvor godt organisasjonen legger til rette for at nye medarbeidere enkelt skal kunne bygge disse relasjonene (Bauer, 2010).

2.2.2 Nivå av onboarding

Hvilket nivå onboardingprosessen til en organisasjon oppnår er basert på hvilken grad de dekker de forskjellige C`ene. Hvor nivå 1 er “dårligst” og nivå 3 ansees som den beste form for onboarding.

2.2.2.1 Nivå 1: Passive Onboarding

For å få onboardingprosessen til organisasjonen opp til nivå 1 må de ta for seg punktet Compliance som er beskrevet ovenfor. Dette er noe de fleste organisasjoner gjør når de tar inn nyansatte uavhengig om de ser på det som onboarding eller ikke. Det er også ikke uvanlig å komme innom Clarification ved å enkelt definere rollen. Bedrifter som driver med denne type onboarding ser ofte på prosessen som en sjekklister som må fullføres uten spesifikk koordinering fra HR avdelingen (Bauer, 2010).

2.2.2.2 Nivå 2: High Potential Onboarding

I dette nivået har organisasjonen god dekning i både Compliance og Clarification samtidig som de har noe formell opplæring i Culture og Connection. Det som ofte mangler for å oppnå det siste nivået her er å innføre dette som felles systematisk form for onboarding gjennom hele organisasjonen (Bauer, 2010).

2.2.2.3 Nivå 3: Proactive Onboarding

For at organisasjonen skal oppnå proaktiv onboarding må alle fire C`ene være fullt dekket samtidig som at organisasjonen har en felles og systematisk håndtering av onboarding med full støtte fra HR avdelingen samtidig som at alle rutiner blir fulgt og at det er godt implementert i organisasjonen (Bauer, 2010).

3. Metode

3.1 Introduksjon:

Metoden valgte vi på bakgrunn av empirien vi skulle samle inn. Vi mener at siden vi skulle undersøke onboarding, en opplevelse informantene har hatt, vil en kvantitativ undersøkelse/spørreskjema kunne utelate mye informasjon. Vi valgte derfor å gå for en kvalitativ fremgangsmåte for å få mer informasjon/forhindre at viktig informasjon ikke blir borte.

- Metodevalg
- Metode
- Utvalg

3.2 Metodevalg:

Når man har kommet fram til problemstillingen man skal forske på, må man deretter bestemme seg for hva slags *forskningsdesign* man skal jobbe ut ifra (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.77).

For å finne ut hva slags forskningsdesign som er mest hensiktsmessig å bruke, så må man først finne ut hva undersøkelsen går ut på, hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

Ettersom rammene rundt oppgaven allerede er satt av oppdragsgiver, så blir det mest hensiktsmessig å bruke intervju som informasjonsplattform.

Hva: undersøkelsen skal gi informasjon rundt onboardingprosessen og de nyansattes erfaringer med denne prosessen.

Hvem: undersøkelsen er rettet mot både operatører og funksjonærer i Nammo, med opptil et år fartstid i bedriften. Dette for å undersøke hvilket utbytte de nyansatte får av dagens prosess og for å undersøke om det er forskjeller på oppfattelsen blant operatører og funksjonærer i forskjellige avdelinger.

Hvordan: vi har utledet en intervjuguide basert på teorien i fagfeltet. Intervjuguiden er delt opp i 3 deler: Oppvarming, hoveddel og avslutning.

Vi startet intervjuet med en kort introduksjonstekst som gav en forklaring på hvem vi er, hva vi driver med og hvorfor vi hadde behov for informasjon fra informantene slik at de skulle få et bilde av hvorfor de var der og hvorfor de skulle bli intervjuet.

Oppvarmingen består av enkle spørsmål for å åpne rolig og for å se om faktorer som alder, utdanning, tidligere arbeidserfaring osv. påvirker svarene. Spørsmålene er lukket, ettersom vi skal ha svar på spesifikke ting som alle kan svare på.

Hoveddelen av intervjuet skal gi oss svar på problemstilling vår. Spørsmålene er formulert åpent og inndelt etter forskjellige deler av teorien. Hver teoridel har en introduksjon som vi går igjennom sammen med informanten for at de skal få en større innsikt i hva temaet omhandler og hva vi spør om.

Til slutt har vi noen avslutningsspørsmål. Dette for å bryte opp det faglige med noe lettere, før intervjuet avsluttes. Informantene blir spurt om de ønsker oppgaven tilsendt på mail når prosessen er ferdig. I tillegg til at de blir spurt om vi kan sende ut noen oppfølgingsspørsmål om vi senere i prosessen oppdager at vi mangler nyttig informasjon.

Som forskningsdesign har vi valgt en fenomenologisk tilnærming. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) så vil fenomenologisk tilnærming gjennom et kvalitativt design bety at man utforsker og beskriver mennesker og deres forståelse av, og erfaringer med, et fenomen. I denne oppgaven er da fenomenet informantene våre, samt onboardingprosessen de gjennomgikk etter å ha blitt ansatt i Nammo. Ifølge John W. Creswell (1998) er de viktigste delene av fenomenisk tilnærming: *Forberedelse, Datainnsamling og Analyse & rapportering*. Disse skal vi gå igjennom nærmere nedenfor.

Forberedelsene vi gjør i forkant av intervjuene er å bygge opp en “kunnskapsdatabase” på tidligere studier og teori som er gjort rundt forskningsfeltet. Intervjuguiden bygges deretter opp etter kjent teori og tidligere forskning, som deretter igjen skal gi svar på gruppens problemstilling. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Data samles deretter fra individene som har erfaring med fenomenet som skal undersøkes. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Analyse og rapportering: Analysen av intervjuet består av flere stadier. Den starter med at forskerne skaper seg et helhetsinntrykk av besvarelsene. Deretter må forskerne identifisere og plukke ut de fenomener som gir mening for informantene. Dette er viktig for å få redusert dataen til et nivå som er mer håndterbart. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

3.3 Metode

Oppgavens metode er kvalitativ. Dette foregår gjennom intervju med et utvalg aktuelle kandidater. Empirien i oppgaven baserer seg på 10 strukturerte intervjuer med ansatte som har jobbet i Nammo i alt fra 4 til 11 måneder. Formålet med intervjuene er å undersøke hvordan onboarding foregår i praksis på Nammo, se om prosessen hjelper den enkelte med å bli en integrert del av organisasjonen, hvordan det hjelper den enkelte med å tilegne seg den kompetansen de trenger for å mestre jobben sin og tilslutt se om det foreligger forbedringspotensialet med dagens prosess. Rammene for oppgaven ble gitt til oss av HR sjefen på Nammo Raufoss, på den bakgrunn at de har ansatt veldig mange nye mennesker inn i organisasjonen det siste året og at de derfor ønsker å se om dagens ordning er god nok.

Dataene som vi har fått tilgang på gjennom intervjuene vil bli analysert på bakgrunn av teorigrunnlaget vårt.

3.4 Utvalg

Etter at vi hadde fått avklart at oppgaven skulle se på en prosess som skulle kunne brukes mot alle nyansatte i organisasjonen, både funksjonærer og operatører var det klart at vi var avhengig av et utvalg av informanter som dekket flest mulig typer bakgrunner, aldre, kjønn og stillinger. Vi informerte derfor vår kontaktperson hos Nammo om at vi ønsket så forskjellige individer som mulig fra forskjellige avdelinger med under ett år siden ansettelse. Når det gjelder det rent formelle med utvalget, så var det vår kontaktperson på Nammo som valgte ut informantene våre siden vi ikke sitter med kunnskaper som var nødvendige for å gjøre den jobben. Det siste året har Nammo ansatt 77 personer, vi anså derfor at et utvalg på 10 personer var stort nok til å gi oss svar på det vi forsket på.

I planleggingen av intervjuene informerte vi vår kontaktperson om hvilke tidspunkter begge på gruppen hadde anledning til å møte og hun satte opp intervjuene slik at vi begge var tilstede for 9 av 10 intervjuer.

Informant	Kjønn	Ansiennitet	Stilling
1	Kvinne	10 måneder	Ingeniør
2	Mann	5 måneder	Leder
3	Kvinne	7 måneder	Operatør
4	Kvinne	5 måneder	Operatør
5	Kvinne	3 måneder	Leder
6	Kvinne	7 måneder	Ingeniør
7	Kvinne	11 måneder	Ingeniør
8	Mann	7 måneder	Operatør
9	Mann	4 måneder	Ingeniør
10	Kvinne	6 Måneder	Operatør

Tabell 1: Oversikt over intervjupersoner (Kilde: J. Sørli og M. Skumlien)

Utvalget på 10 personer er fordelt på 6 funksjonærer og 4 operatører, som i løpet av det siste året har blitt ansatt av Nammo. Vår kontaktperson i Nammo er også personen som gav oss en enkel innføring i Nammo sin nåværende onboardingprosess.

3.5 Vurdering av data

Når vi skal vurdere datagrunnlaget, må vi benytte oss av begrepene Validitet og reliabilitet. Disse begrepene skal si oss noe om hvor god undersøkelsen er. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sier validitet noe om hvor godt eller relevant dataen representerer fenomenet. Reliabiliteten sier noe om hvor pålitelig dataen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

3.5.1 Validitet

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s.73) handler validitet om «...hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet.».

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) kan man i noen tilfeller bruke sunn fornuft når man skal vurdere oppgavens validitet. Dette kan gjøres ved å undersøke relasjonen mellom fenomenet som skal undersøkes og dataene undersøkelsen produserte (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Noe vi mener styrker validiteten til oppgaven og dataene våre, er at vi har sikret muligheten til å ta kontakt med samtlige informanter etter intervjuet er over, om det skulle være noe vi trenger å oppklare.

3.5.2 Reliabilitet

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) knytter reliabilitet seg til påliteligheten av undersøkelsens data, måten den samles inn på og hvordan dataen bearbeides. En måte å kontrollere reliabiliteten er om er ved å sammenligne forskningsdataen med resultatene av andres forskning på samme fenomen. Har flere forskere kommet frem til samme resultat, kan det tyde på at dataen man har samlet inn har høy reliabilitet. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

4. Presentasjon av funn:

I dette kapittelet presenterer vi den informasjonen vi fikk fra intervjuene hos Nammo samt informasjonen vi fikk i våre samtaler med vår kontaktperson hos Nammo. Vi har gjort dette ved å ta punkt for punkt i teorien og presentert hva vi avdekket under de ulike temaene.

- New Employee Characteristics
- New Employee Behaviors
- Organizational Efforts
- Newcomer adjustment
- Informantenes egne tanker om onboarding
- Annet

4.1 New Employee Characteristics

4.1.1 Proaktiv personlighet

For å forsøke å finne ut av hvilken personlighet informantene våre har vurderte vi informasjonen og måten de svarte på andre spørsmål i intervjuet som for eksempel hvordan de velger å søke informasjon som dataene vil bli presentert i 4.2.1. Fra denne vurderingen sitter vi med et inntrykk av at nesten alle informantene våre med unntak av informant 7 og 9 har en personlighet som samsvarer med kriteriene til å kalles proaktiv.

4.1.2 Femfaktormodellen

I likhet med forrige punkt bygger femfaktormodellen mye på personlighetstrekkene til informantene. Vi har derfor valgt å vurdere de forskjellige trekkene til informantene med en kombinasjon av det inntrykket vi fikk under intervjuet og hva de svarer på forskjellige spørsmål.

I femfaktormodellen bygger tre av faktorene delvis på hverandre på den måte at et følelsesmessig stabilt individ som er trygg i de fleste situasjoner vil ofte føle en viss kontroll over situasjonen. Dette gir mulighet til en høy grad av utadvendthet i tale og væremåten da individet er komfortabel i situasjonen. Vi har derfor gjort en samlet vurderingen av hvorvidt informantene er utadvendte, i kontroll og følelsesmessig stabile ved å observere hvordan de svarte på spørsmålene våre under intervjuet. Her plasserer vi informantene 1,2,5 og 10 i klassen for de veldig utadvendte, trygge og kontrollere med en frempå, direkte og åpen måte å takle intervjuet. Informantene 3,4,6 og 8 virket litt mer tilbaketrukket i starten da det var en

viss grad av usikkerhet rundt hva intervjuet handlet om, men det gikk raskt over da intervjuet startet. De siste to informantene (7 og 9) gav oss følelsen av at selv om det gikk greit å gjennomføre intervjuet var de litt mer tilbaketrukket og ønsket kanskje ikke å være i den situasjonen.

Nammo sine verdier er dedication, precision og care. Care dekker det samme som den andre faktoren i modellen: varme. Vi spurte derfor informantene om hvordan deres personlige verdier sammenfaller med Nammo sine og da sier alle informantene om at de sammenfaller med egne verdier som med andre ord betyr at de ser på seg selv som blant annet varme individer. Den siste faktoren: åpenhet mener vi er vanskelig å avdekke i et intervju da egenskapen å være åpen for innspill, forandringer og ha en fleksibel væremåte vises først når individet er satt i en situasjon da dette kreves av dem. Vi har derfor valgt å ikke legge noe videre vekt på dette i oppgaven vår.

4.1.3 Tidligere erfaringer hos nyansatte

Tidligere erfaring fra lignende arbeid eller fra å ha skiftet stilling ofte kan som beskrevet i punkt 2.1.1.3 ha en fordelaktig effekt i onboardingprosessen. Vi spurte derfor informantene om hvilke erfaringer de hadde fra tidligere. Informantene 1,2,3,4,7 eller 9 har ikke hatt noen lengre eller relevante arbeidsoppgaver tidligere. Det har hovedsakelig gått i sommerjobber og småjobber ved siden av skolegang. Informant 6 har flere års erfaring fra annen industri hvor noe av oppgavene i dagens stilling er lignende de fra forrige stilling. Informantene 5,8 og 10 har tidligere relevant erfaring med lignende arbeidsoppgaver. Informant 10 ser på situasjonen slik:

«(...) jeg føler at fra der jeg kom fra ble det ikke noen stor forandring(...).»

4.2 New Employee Behaviors

4.2.1 Informasjonssøking

Hvordan nyansatte velger å søke informasjon kan ha en innvirkning på hvor mye man finner ut og ut ifra dette spurte vi informantene om hvordan de søkte informasjon de første månedene etter ansettelse. Informantene 1,3,5,6,7,8 og 10 svarte at de mener de hadde en aktiv tilnærming på informasjonssøking i det at de aktivt oppsøkte medarbeidere for informasjon rundt ulike problemstillinger i hverdagen. Slik beskrev informant 7 sitt syn på saken:

«Det finnes masse ressurser på intranett osv. på hvordan man skal gjøre ting og i noen tilfeller har jeg lest det, men jeg har nok hatt mest praktisk opplæring! Jeg liker egentlig å få det inn via samtale eller at noen viser meg fremfor å sitte å lese side opp og side ned»

Mens Informantene 2,4 og 9 hadde en blandet tilnærming hvor de først forsøkte å lese seg frem til informasjonen via passiv metode for så å gå over til aktiv metode med å søke informasjon hos andre hvis den passive metoden ikke gav svarene på spørsmålene de hadde.

4.2.2 Tilbakemeldingssøkende

Tilbakemeldinger er som beskrevet i punkt 2.1.2.2. en viktig del av læringsprosessen i en organisasjon. Det er via disse tilbakemeldingene de ansatte får vite om det de gjør samsvarer med organisasjonens forventninger og krav. Vi forsøkte derfor å avdekke hvilke synspunkter det er på tilbakemeldingene de nyansatte får av organisasjonen. Informantene 2,3,4,5,7,8 og 10 mener at tilbakemeldingene de får lever opp til det de ønsker av tilbakemeldinger fra organisasjonen.

Informantene 1,6 og 9 svarer at de ønsker flere og mer spesifikke tilbakemeldinger på arbeidet de utfører spesielt de første ukene i jobben for å fjerne litt av usikkerheten rundt å ta på seg nye arbeidsoppgaver. Informant 9 kommer med følgende oppfordring:

«(...) gi litt mer konkrete tilbakemeldinger underveis den første tiden»

Som et ekstra bidrag til å gi tilbakemeldinger til de nyansatte har Nammo som rutine å avholde evaluering etter 3 og 5 måneder i tillegg til medarbeidersamtaler. Vi ønsket å avdekke om dette ble gjennomført i praksis og spurte derfor informantene våre om dette. Da informerer informantene 2,5 og 10 at det har blitt avholdt evalueringer på 3 måneder. Informant 5 har også fått avtalt tid for neste evaluering, mens informant 2 har drevet i 5 måneder uten å ha 5 måneders evaluering. Informantene 6,7 og 9 opplyser at de har ikke hatt noen form for evaluering enda informant 7 har drevet 11 måneder i Nammo, men at de har hatt medarbeidersamtale. Resterende informanter (1,3,4 og 8) har ikke hatt noen form for evaluering siden de startet i stillingen sin hos Nammo.

4.2.3 Relasjonsbygging

Relasjonsbygging innad i organisasjonen er svært viktig for nyansatte individer. I mange tilfeller vil disse relasjonene kunne utvikle seg naturlig over tid, men organisasjonen kan bistå med å tilrettelegge for at de skal oppstå. Vi åpner med å forsøke å avdekke hvorvidt informantene mener det er viktig å bygge relasjoner. Informant 9 forklarer at relasjonsbygging ikke er høyest på prioriteringslisten, men ser behovet for de informantene, mens informantene 1,2,3,4,5,6,7,8 og 10 at det er viktig for dem å bygge relasjoner med andre mennesker som informant 7 formulerer:

«Det er viktig å ha en såpass relasjon til folk at man vet hvem man snakker med og at man har et greit samarbeid med dem»

Videre spurte vi informantene om hvilken grad de selv tar ansvar for å bygge relasjoner til andre. Her svarer informantene 1,2,3,5,7,8 og 10 at de selv tar initiativ til å bygge relasjoner ved å aktivt søke kontakt med andre individer. Informant 6 tar ansvar når det er individer som skal omgås til det daglige, men er med på passive siden hvis de ikke har en naturlig kontakt i arbeidssammenheng. Informant 9 forklarer at relasjonsbygging ikke er den sterkeste siden, men føler at det har gått greit allikevel.

Som nevnt i kapittel 2.1.2.3. Kan mange oppleve det enklere å bygge relasjoner utenfor arbeide da man er i en mer naturlig setting. Vi spurte derfor informantene om når de følte det var enklest å bygge relasjoner. Da svarer informantene 1,6 og 9 at de føler de bygger sterkest og raskest relasjoner på sosiale arrangementer utenfor arbeidsmiljøet da man som oftest kan legge bort arbeids snakket å fokusere på hvem enkeltpersonene er. Informantene 2 og 3 mener

at det er på arbeidet som fungerer best da man som oftest er litt mer seriøse. Informantene 4,5,7,8 og 10 føler sammensetningen av å bli kjent på jobben for så å møtes på fritiden er det som bygger de sterkeste relasjonene da man blir kjent i flere settinger og som informant 5 sier:

«Alt er med å bidra! Du har jo lunsjen å! Den er jo en viktig faktor synes jeg for å bli kjent med folk litt utenom rent faglig(...)»

Tilslutt spurte vi om Nammo gav informasjon om viktige kontaktpersoner under introduksjonen. Her kom det frem at det ble tatt opp med alle og at det ligger telefonlister på bestemte plasser. Det er også et organisasjonskart tilgjengelig som gjør det mulig å finne ut hvem som har hvilket ansvar.

4.3 Organizational Efforts

4.2.1 Sosialiseringstrategier

Nammo kjører en kombinasjon av institusjonell og individuell sosialiseringstrategi. Fra vår kontaktperson i Nammo får vi vite at fra institusjonell strategi benytter Nammo seg av sjekklistene for gjennomføringen av onboardingprosessen, de har separat gruppeopplæring som basis opplæringskurs innen ammunisjon og eget opplæringskurs for avdelingen med prøver som skal avlegges, de har blant annet andre aktiviteter som HMS dager, Evalueringer og infomøte for nyansatte og de har en kultur hvor man kan spørre alle etter råd noe som gir tilgang til opplæring fra veteraner i organisasjonen. Fra individuell strategi kommer opplæringen i normer, verdier og roller som kommer litt ettersom man driver og de har ut fra resten av intervjuene et system som krever at nyansatte tar en aktiv del i å bygge relasjoner og tilegne seg kunnskap.

4.3.2 Formell Introduksjon

Som beskrevet i delkapittel [2.1.3.2](#) så er det meste rundt organisasjonen ofte ukjent for nyansatte individer. Fra intervjuene og samtalene med kontaktperson kommer det frem at det gjennomføres to obligatoriske basiskurs; basis 1 og 2. Basis 1 er spesifisert sikkerhet, lover, regler og produktkunnskap rundt ammunisjon. Basis 2 er informasjon og opplæring på de respektive avdelingene man skal jobbe i. I etterkant av oppstart skal det også gjennomføres et felles informasjonskurs for nyansatte hvor avdelingssjefer fra personal, IKT, kvalitet og HMS avdeling holder presentasjoner fra sine områder. Her svarer alle informantene med unntak av informant 2 at de mener denne informasjonen de får fra disse kursene har gitt en god introduksjon til Nammo og gav dem et godt bilde av organisasjonen de skulle gå inn i. Dette beskriver informant 5 veldig godt:

«(...)har aldri opplevd at det har vært så ryddig og ordentlig som det har vært mottak på Nammo, helt klart at noen har en plan for oppfølging av nyansatte(...)»

Informant 2 forteller at de som skulle gi introduksjonen var veldig opptatte slik at informanten ble ansvarlig for egen opplæring. Videre forsøkte vi å avdekke hvilken form for opplæring/informering informantene våre følte gav best læringseffekt. Her svarer samtlige at en ansikt til ansikt basert opplæring med mulighet til å se hva det snakkes om i praksis gir den beste læringen og at et PC basert opplegg har minst effekt da å sitte alene med en skjerm gav lite mulighet for interaksjon og ble fort kjedelig.

4.3.3 Realistisk arbeidsbeskrivelse

Med denne delen av intervjuet forsøkte vi å avdekke hvordan Nammo beskriver stillingene som de lyser ut for å se om de stemmer med den faktiske stillingen vedkommende får i etterkant. Informantene 2,5 og 6 følte informasjonen de fikk angående stillingen var god og stemte bra med opplevelsen de hadde av den i etterkant, mens informantene 1, 7 og 9 synes at informasjonen de fikk angående stillingen var grei, men at det var områder som kunne vært bedre beskrevet og de resterende fire informantene 3,4, 8 og 10 fikk vite ganske lite om selve stillingen før de startet, men at dette ikke gjorde noe da oppfattelsen var at de måtte prøve det selv for å finne ut om det var noe for dem eller ikke.

Et litt merkelig fenomen var at 5 av 10 informanter (1,4,7,8 og 9) hadde ikke søkt direkte på den stillingen de innehar idag. Informantene 1 og 9 hadde søkt på andre stillinger hos Nammo

de ikke fikk forså å bli tilbudt nye stillinger i etterkant, informantene 7 og 8 hadde sendt inn generelle søknader til organisasjonen og informant 4 sendte ikke inn søknad i det hele tatt, men ble kontaktet av individer i Nammo ang. Ledig stilling. Selv om disse individene fikk informasjonen om stillingene via direkte kommunikasjon med organisasjonen og ikke gjennom en stillingsutlysning følte de fortsatt ikke at de fikk en solid beskrivelse av stillingen de ble tilbudt.

4.2.4 Organisatoriske insidere: Mentor eller fadder

I punkt 2.1.3.4 presenterer vi hvilken effekt en fadder kan ha på sosialiseringprosessen til nyansatte ifølge teorien og vi ønsket derfor å avdekke om det er et system for å tildele faddere i Nammo. Her informerer informantene 1,3,4,5,7 og 10 at de ikke ble tildelt noen form for fadder når de startet som samsvarer med informasjon vi har fått fra vår kontaktperson. Informant 8 forteller at det var en medarbeider som fikk i oppgave å bistå opplæringen, men at det ikke var noen offisiell fadder. Informant 2 hadde overlapp med individet som hadde stillingen tidligere og at han fungerte som en slags fadder, men at det heller ikke her var noe offisielt. Siste informant (9) fikk tildelt en mentor som gav en god introduksjon til arbeidsoppgavene, men det var nærmeste leder som tok den sosiale introduksjonen.

Videre spurte vi de som ikke fikk tildelt noen fadder om de tror den første tiden i organisasjonen ville sett annerledes ut med en fadder. Her svarer informant 1 at hvis man får en fadder som har god nok tid i det dagligdagse til å ta litt ansvar for den nye kunne dette hatt en positiv effekt på den første perioden på jobben, samtidig er det viktig at slike individer er gode på å ta inn folk da en dårlig mentor kan gjøre situasjonen verre enn det hadde vært uten fadder. Informant 4 ønsker ikke direkte en fadder, men presiserer at det hadde vært nyttig og hatt en omvisning i organisasjonen for å få et helhetlig bilde av hvordan den virker. Informantene 2,5,7 og 10 mener det er viktig å måtte ta litt ansvar og finne ut av ting selv også og at det med denne begrunnelsen ikke hadde vært bedre å bli tildelt faddere. I tillegg mener også informant 3 og 8 sammen med 2,5,7 og 10 at de andre medarbeiderne er så inkluderende at de tar på seg oppgavene en fadder ville hatt som en gruppe og gjør derfor fadderer overflødig. Informant 7 beskriver:

«(...) tror ikke jeg hadde trengt noen sånn, holdt på å si sosial støtte... Så lenge folk møter deg og er trivelige og er villige til å hjelpe deg å lære så er det greit(...)»

4.4 Newcomer adjustment

4.4.1 Rolleavklaring

En klar forståelse av rollen man kommer til å ha i en organisasjon vil ifølge teorien kunne bidra til å raskere bli onboard i organisasjonen. Vi stilte derfor informantene spørsmål får å avdekke om Nammo sørger for at de nyansatte får klar innføring i sin rolle. Vi startet med å forsøke å finne ut hvor mye de visste om rollen før de startet første arbeidsdag. Informantene 1,2,4,5 og 6 følte informasjonen de fikk før de startet i stillingen gav et bra bilde og at de hadde et klart bilde av de forventninger og normer som ble stilt av dem som informant 2 forteller:

«(...) Det sto jo det meste i stillingsbeskrivelsen, så det var ikke noe spesielt som overrasket meg der(...)»

Informant 7 skulle ønske rollen var mer definert da dette var en stilling som ikke tidligere hadde eksistert og rammene var derfor ikke godt nok definert og de resterende fire informantene 3,8,9 og 10 følte de ikke fikk noe informasjon om rollen de skulle ha i organisasjonen hvorav informant 8 ikke engang visste hvor han skulle arbeide:

«(...) visste liksom ikke hvor jeg skulle engang så det hadde jeg ikke noe formening om»

Selv om halvparten av utvalget følte de hadde fått lite informasjon om rollen deres i forkant av oppstarten i stillingen har fortsatt informantene 2,3,4,7,8 og 10 kommet til et punkt hvor de føler seg komfortable i sin rolle og dette etter den relativt korte perioden med ansettelsestidspunkt på mellom 5-11 måneder før intervjuene, mens de resterende fire føler de ikke er helt der enda. Her ser vi også at informantene 2,5 og 6 som ikke føler seg helt komfortable enda var av de som følte de fikk god informasjon om rollen i forkant av oppstart i stillingen.

En annen stor del av å forstå sin rolle er å ha et klart bilde av hvilke forventninger som stilles av den som innehar rollen. Vi spurte derfor informantene om hva de tror Nammo forventer av dem og da svarer informant 3,6,7 og 8 at de tror Nammo forventer at de skal gjøre jobben sin og følge de beskjeder som blir gitt og regler som er satt som informant 3 sier:

«(...) de forventer vel at jeg gjør ting 100 % så godt jeg kan og at hvis det skjer noe må jeg melde ifra(...)»

Informantene 4,5,9 og 10 tror Nammo forventer at de skal være søkende etter informasjon, strebe etter å nå målene, forbedre seg litt hver dag og at de tar ansvar samt engasjerer seg i organisasjonen og de aktiviteter (fotball, verv, osv.), mens informant 1 tror de forventer at de skal ta over kunnskaper og erfaringer fra eldre medarbeidere som går av. Siste informant (2) tror Nammo har en ganske stillingsspesifikk forventning om at individet skal rette opp i gamle feilvalg i avdelingen.

I det neste spørsmålet forsøkte vi å finne ut om informantene følte sine nærmeste ledere har et annet sett med forventninger enn hva organisasjonen som helhet har. Informant 6 føler sin leder har høye forventninger til at informanten skal komme raskere inn i rollen enn andre nyansatte på grunn av tidligere erfaringer i lignende stilling, mens informant 9 tror nærmeste leder forventer at informanten kjenner arbeidsoppgavene sine og leverer gode resultater i forhold til dette. Resterende informanter svarer at de tror lederne og organisasjonen sitter på samme forventninger til dem.

I det siste spørsmålet til rolleavklaringen forsøkte vi å avklare om Nammo hadde kommunisert forventningene til dem på en tydelig og forståelig måte. Her svarer informantene 2,4,5,6 og 10 at de mener organisasjonen kommuniserte forventninger på en tydelig og forståelig måte. Informantene 1,3,7,8 og 9 føler ikke de har fått det klart fra organisasjonen hvilke forventninger de setter til dem som informant 7 formulerer:

«(...)forventningene fra min leder kunne vært tydeligere da, i forhold til min rolle og det er savnet(...)»

4.4.2 Egen mestring

At et individ føler at han eller hun mestrer egne arbeidsoppgaver kan ha stor innvirkning på forskjellige aspekter ved jobben som beskrevet i punkt 2.1.4.2. Ingen av informantene i denne undersøkelsen mener at de selv har kommet så langt at de mestrer sine arbeidsoppgaver. Når dette er sagt føler fortsatt alle at de fungerer i jobben sin, men at det er igjen et stykke før de kan bruke definisjonen mestring. Dette kommer av det faktum at ingen i utvalget vårt har jobbet i Nammo lengre enn maks 11 måneder på tidspunktet intervjuene ble avholdt og har på denne tiden ikke hatt anledning til å lære alt enda. Når vi tar dette med i betraktningen føler samtlig at de har kommet langt på den tiden de har drevet til nå som informant 9 sier:

«(...) så lenge jeg får den støtten fra de rundt så syns jeg det går greit, klart jeg er ikke selvgående etter fire måneder(...)»

En del av oppgavene man må mestre er å kunne bruke de forskjellige systemene og programmene organisasjonen benytter seg av. Vi spurte informantene om de følte opplæringen innen bruken av disse var tilstrekkelig. Her svarte informantene 4,5 og 10 at de syntes opplæringen var veldig bra på disse områdene, mens informantene 1,3,6,7 og 9 svarte at de følte de fikk god opplæring, men ikke før de satt i en situasjon hvor de hadde behov for opplæringen. De siste to informantene (2 og 8) opplyser at opplæringen de fikk var helt grunnleggende og at det var mye av prøv og feil læring. Informantene 2,6,8 og 9 mener også at IT systemene hos Nammo er for kompliserte og tungvinte å bruke, i tillegg til at de mente det hadde vært gunstig for organisasjonen å ha et felles datasystem i stedet for mange forskjellige. Det er et ønske om mer grundig opplæring i bruk av de forskjellige systemene som brukes. Informant 2 svarer på spørsmål om opplæring i bruk av systemer i bedriften:

«Akkurat det helt nødvendige fikk jeg opplæring i ellers så er det litt tungvint. Det er så mange systemer, dokumenter og greier som man skal holde seg oppdatert på og det er ikke godt nok. Det er en ganske stor bedrift og det skulle absolutt vært en felles plattform for alt(...)»

I neste spørsmål forsøkte vi å finne ut om det var spesifikke områder hvor flere av informantene følte det var mangler i kunnskap eller ferdigheter. Her svarer informantene 1,3,4,5,7,8,9 og 10 at på de føler de håndterer bra de oppgavene de har vært i kontakt med, men at det fortsatt er mye de ikke har kommet borti enda. Dette kommer igjen av den korte tiden de har vært hos Nammo som medfører at de ikke har hatt tid til å komme innom alt enda som informant 3 svarer i spørsmål om mestring av arbeidsoppgaver:

«Det har jo på en måte tatt litt tid for vi kjører jo forskjellige produkter også er man igjennom en runde med hvert produkt også nå har vi begynt på et produkt jeg har vært borti tidligere.. Så nå som vi kjører runde 2 eller 3 så føler jeg at jeg kan det føre vi starter med det og er litt mer sikker (...)»

Informant 8 føler også at timeskriving er litt tungvint og at det er behov for bedre opplæring her. De siste to informantene 2 og 6 har noen mangler i kunnskaper på forskjellige området, men dette kommer av at de ikke har vært på alle kursene de skal enda sier de selv.

I det siste spørsmålet innenfor egen mestring spurte vi informantene om det var en annen form for opplæring som ville kunne bistått i å få dem lenger i opplæringen raskere. Fire av informantene (4,6,8 og 10) var svært fornøyd med hvordan opplæringen var gjennomført og nevnte ingen forbedringspunkter, mens de seks andre informantene (1,2,3,5,7 og 9) hadde noen forbedringsforslag vi presenterer i konklusjonen.

4.4.3 Aksept blant medarbeidere

For å kunne føle seg onboard med en organisasjon er det viktig å være en akseptert, naturlig del av det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Hvordan dette utarter seg bygger mye på hvilke holdninger medarbeiderne har til nye folk. Samtlige av informantene opplevde de nye medarbeiderne som svært imøtekommende trivelige folk som tok godt imot dem. Det var ingen faste plasser i lunsjen eller bord hvor man ikke kunne sette seg ved. Alle informantene opplevde at det var en organisasjon hvor strukturen var flat og man kunne spørre medarbeidere etter hjelp hvis det trengtes. Fra intervjuet fikk vi vite at informant 6 ble flyttet til et annet bygg med nye folk etter kort tid, dette beskrives slik:

«(...) Ble vel forsåvidt godtatt, men det var litt dårligere miljø der og jeg er veldig avhengig av at det er et godt arbeidsmiljø for at jeg skal trives(...) Men det har kommet seg nå!»

Videre forsøkte vi å avdekke hvor lang tid det gikk fra første arbeidsdag til de følte seg som en naturlig “del av gjengen” og ikke som “den nye”. På dette svarte sju av informantene (1,2,5,6,7,8,9 og 10) at de følte seg som en integrert del av gjengen nesten umiddelbart etter at de startet, informant 3 følte det gikk et par måneder, mens informant 1 følte det ikke skikkelig før de hadde vært på avdelingstur ca. En måned etter første arbeidsdag og den siste informanten (4) hadde god kjennskap til medarbeiderne sine fra før første arbeidsdag og følte seg hjemme fra før første arbeidsdag. Dette sier noe om hvordan miljøet er i Nammo da outsiders blir insiders så raskt.

Tilslutt spurte vi informantene om de mente Nammo som organisasjon kunne gjort mer for å integrere nyansatte i det sosiale på arbeidsplassen. Her kom det frem at seks av informantene (1,2,3,4,5 og 10) mener at Nammo har gjort sin del og at det resterende går på at individet selv tar initiativ for å integreres da sosiale relasjoner ikke kan presses på av organisasjonen. De resterende fire (6,7,8 og 9) hadde noen punkter de ønsket å nevne hvor de hadde et ønske om endring. Disse, blant annet vil bli tatt opp i konklusjonen. Informant 2 legger til:

«Syns ikke bedriften skal legge for mye føringer for den slags, folk er så forskjellige.»

4.4.4 Kunnskap om organisasjonskulturen

Med disse spørsmålene forsøker vi å avdekke hvilket tanke sett som er felles i organisasjonen og derfor er en stor del av å være onboard hos Nammo. Fra informantene kom det frem at det har vært kjørt et prosjekt som kalles “One Nammo” for å forsøke å gi de ansatte i de forskjellige operasjonsområdene en lik form for kjennskap til organisasjonen. Informasjonen vi har fått fra informantene våre rundt suksess graden til dette prosjektet er svært splittet, informantene 1,5,9 og 10 føler at Nammo har en svært åpen og flat kultur hvor man ikke snakker gjennom kanaler for å få informasjon, men at man går direkte til kilden uavhengig av om det er forskjeller i rangen og folk er åpne for nye innspill fra medarbeidere som både er yngre og mindre erfarne på området som informant 9 sier:

«(...) Føler at det er ganske åpent. Folk er flinke til å dele kunnskap og være åpne for nye forslag og ideer (...).»

Dette tyder på at prosjektet har vært en suksess og at de ansatte jobber sammen for å bringe organisasjonen videre. Fire andre informanter (2,4,6 og 7), har et litt annet syn på det da de føler at selv om det samarbeides godt på tvers av avdelingene er det en kultur som skiller veldig mellom de forskjellige avdelingene/byggene på Raufoss og spesielt mellom Ammo og Space hvor en informant 6 beskriver situasjonen:

«Det er jo en god kultur i Nammo, men jeg la merke til at de skiller veldig mellom Ammunisjon og Rakett, det syns jeg er rart da. I fra min forrige jobb har de samme begrepet her med “One Nammo”, det fungerer ikke i praksis. Det er veldig delt og nesten litt fiendtlig (...).»

En annen informant (3) ligger imellom de to synspunktene og mener det er en veldig åpen og flat struktur med gode holdninger, samtidig som det er veldig separate enheter. Siste informant 8 hadde ingen innspill på området da vedkommende ikke hadde nok tid i organisasjonen for å få et godt bilde av det.

Videre forsøkte vi å avdekke om det er en kultur i Nammo hvor det er enkelt å spørre andre om råd eller assistanse hvis man står fast ved noe. Dette fikk vi svar på under andre spørsmål tidligere i undersøkelsen da alle informantene føler at Nammo er en organisasjon hvor det ikke er noe problem å stille hvem som helst spørsmål hvis det er noe man lurer på eller trenger hjelp til. Eneste unntaket er informant 2 som svarer dette i spørsmål om det var enkelt å få hjelp hvis det var noe man lurte på:

«Ikke alltid. Det er en veldig kompleks organisasjon, flat struktur med linjer til alle kanter, så det er det jeg liksom savner litt at det skulle vært et felles samlepunkt for all informasjon (...).»

Vi avsluttet med å spørre informantene om hvordan de følte organisasjonskulturen passet dem som individer. Her svarte sju av informantene (1,3,4,5,7,9 og 10) at de syntes det var en svært trivelig arbeidsplass og de satte pris på den flate strukturen hvor alle har like muligheter innad i organisasjonen. Informant 2 følte egne holdninger var annerledes enn hva som var vanlig i organisasjonen, men at det passet stillingen bra og informant 6 følte at det faktum at organisasjonen ikke har den samstemte følelsen av å jobbe i samme retning strei litt imot egne holdninger. Siste informant (8) hadde fortsatt ingen innspill.

4.6 Informantenes egne tanker om onboarding

Vi ville høre om informantene hadde noen tanker om onboardingprosessen hadde noen effekt på hvor raskt en nyansatt lærer de nødvendige ferdigheter, tilegner seg de kunnskaper som trengs for å være onboard i organisasjonen og følelsen av å være en del av organisasjonen. Her svarer alle informantene at de tror denne prosessen har en positiv effekt på de faktorene og trekker frem at det også påvirker andre faktorer som motivasjon, inntrykk av organisasjonen, en plattform for å fortsette kommunikasjonene med de som gir introduksjonen (ansikt til ansikt) og gir alle en lik mulighet til å tilegne seg kunnskaper uavhengig om man er litt dårlig til å bygge relasjoner som i organisasjoner hvor det ikke er

noen onboarding kan føre til at de individene ikke får informasjonen og opplæringen de trenger.

4.7 Annet

Til slutt avsluttet vi med å spørre informantene om det var noe de ønsket å legge til angående onboardingprosessen som vi ikke hadde spurt om i intervjuet. Her var det kun to av informantene som hadde noen innspill. Informant 1 påpekte at av alle andre intervjuer informanten hadde deltatt i så var Nammo den eneste plassen hvor det ikke var en representant fra personalavdelingen og at dette var litt bemerkelsesverdig for informanten. Videre sier informant 10 at det er mange andre organisasjoner som burde lære av hvordan ting blir gjort i Nammo.

5. Drøfting

I dette kapittelet vil vi på bakgrunn av funnene vi har gjort drøfte oppgavens teoretiske forankring. Hovedfokuset av drøftingen vil ligge på onboarding og hvordan det gjøres på Nammo. For å legge dette fram på en best mulig måte, har vi delt opp drøftingen i 3 deler:

- Drøfting av onboardingprosessen
- Klassifisering av onboardingprosessen
- Utrede om det er grunnlag for forbedring

5.1 Drøfting av onboardingprosessen

Formålet med å ha en onboardingprosess er at den nyansatte skal bli et fullverdig medlem av organisasjonen.

Ifølge Bauer og Erdogan (2011) så er en sentral faktor i onboardingprosessen å få ansatte som passer inn i organisasjonen og passer til den jobben de skal gjøre.

Det kan jo tenkes at det å passe inn på Nammo betyr at den ansatte deler verdiene og målene som organisasjonen har definert. I tillegg til at den enkelte bør passe inn i gruppen de skal jobbe i.

Ifølge Bauer og Erdogan (2011) sin modell for onboarding (2.1), er onboarding en prosess med tre hovedelementer.

- Den nyansattes egenskaper
- Den nyansattes atferd
- Bedriftens innsats

Det er altså samspillet mellom disse 3 hovedelementene som har som formål å sammen skape en god onboardingprosess. (Bauer og Erdogan, 2011) skiller mellom organisasjonens onboarding strategi og den nyansattes anstrengelse for å bli en del av organisasjonen.

Empirien vår gav oss nokså samstemte svar, med noen avvik.

På den ene siden viser empirien at onboardingprosessen er strukturert og lik for alle gjennom introduksjonskurs og eksplosivkurs, men på den andre siden så viser den at onboarding strategien ofte ikke blir fulgt i like stor grad utover det obligatoriske. Noe som har resultert i at enkelte av informantene våre har valgt å ta initiativ for sin egen opplæring.

Det kan se ut til at enkelte ledere i organisasjonen ikke tar sin egen rolle i onboardingprosessen like alvorlig. En annen mulig forklaring kan være at nærmeste leder gir et uformelt ansvar for integrasjonen til medarbeiderne på samme nivå. Empirien gir inntrykket av at kollegene på informantens avdelinger har et stort fokus på at nyansatte skal integreres og bli en del av gjengen.

De 4 punktene i Bauer og Erdogan (2011) sin onboarding modell for tilpasning ser ut til å stemme godt på 2 av punktene, men på de andre 2 punktene så er det litt mer splittede resultater vi endte opp med. De 4 punktene består av: rolleavklaring, egen mestring, aksept blant medarbeiderne og kunnskap om organisasjonskulturen.

På den ene siden følte samtlige at de ble tatt veldig godt imot av sine nye kolleger, samt at egen kunnskap om organisasjonen også var veldig god. Men på den andre siden følte halvparten av informantene at rollen de skulle ha i bedriften ikke var godt nok definert. Punktene rolleavklaring og egen mestring var områder hvor vi fikk tvetydig data.

Bauer og Erdogan (2011) mener at en god avklaring av den nyansattes rolle kan være med å bidra til at den nyansatte blir raskere integrert i organisasjonen, og derfor kan ha innvirkning på hvordan den nyansatte forholder seg til stillingen og arbeidsoppgavene som skal gjøres. Empirien i analysekapittelet gav oss informasjon om at halvparten av informantene ikke hadde fått tilstrekkelig informasjon om rollen de skulle fylle før de startet i stillingen. Om ikke den nyansatte vet hva som kreves av en, så kan det ha konsekvenser for hvordan han passer inn i stillingen og hvor godt han trives. Selv flere måneder etter oppstart så følte 4 av informantene at de ikke var helt komfortabel med rollen sin.

“(...) jeg kunne godt fått litt mer hjelp med hva jeg skal jobbe med og prioritere. Får noe input, men det kunne godt ha vært klarere.” - Informant 8.

5.2 Klassifisering av onboardingprosessen

5.2.1 De fire C`ene

5.2.1.1 Compliance

Som beskrevet i 2.2.1.1 dekker Compliance de mest grunnleggende kunnskaper og ferdigheter en ansatt må kunne for å fungere i organisasjonen. Med unntak av at informant 8 skulle ønske at det var bedre opplæring innen timeføringer da informanten mener dette er litt tungvint så føler resten at de har fått bra opplæring her og at bedriften dekker dette punktet bra.

5.2.1.2 Clarification

Den informasjonen som presenteres i punkt 4.4.1 Rolleavklaring, viser forskjellige praksiser mellom forskjellige avdelinger og stillinger. Ettersom halvparten av informantene mener at de ikke har mottatt klar og tydelig informasjon om sin rolle i organisasjonen kan man konkludere med at selv om Nammo tydeligvis har kunnskapene om å dekke dette punktet er det et forbedringspotensial i gjennomføringen av det.

5.2.1.3 Culture

Nammo har som presentert tidligere et sett med forskjellige kurs og møter de nyansatte skal igjennom. Formålet med disse kursene er å gi en god introduksjon til organisasjonen samt forklare Nammos verdier. I intervjuene kom det fram at det var kun en av informantene (2) som følte at informasjonen fra disse kursene og møtene ikke gav noe særlig og at systemet sviktet vedkommende. Avviket viser at det kan være et forbedringspotensial her, men at Nammo har forholdsvis god kontroll på punktet.

5.2.1.4 Connection

Som presentert i punkt 4.2.3 legger Nammo godt til rette for at de ansatte skal kunne knytte gode relasjoner. Det er telefonlister tilgjengelig og organisasjonene arrangerer felles aktiviteter utenfor jobbsituasjonen for at de ansatte skal kunne bygge relasjoner med folk utenfor jobben. Dermed ser det ut til at Nammo har dekket dette punktet godt, da man ikke kan tvinge frem relasjoner hvis individene selv ikke aktivt deltar i prosessen.

5.2.2 Nivå av onboarding

På en side har det kommet frem av intervjuene og tolkningen av dataene at det er mye positivt å si om Nammo sin onboardingprosess, selv om den på den andre siden mangler det også en dypere felles form for implementering av prosessen, da det ser ut til at det er litt tilfeldig hvordan den blir gjennomført fra ansatt til ansatt og avdeling til avdeling som kommer tydelig frem av tabellen under der vi ser at praksisen ikke er lik for alle.

Informant	Ansiennitet	Hilserunde	3 måneds evaluering	5 måneds evaluering
1	10 måneder	Ja	Nei	Nei
2	5 måneder	Ja	Ja	Ja
3	7 måneder	Ja	Nei	Nei
4	5 måneder	Ja	Nei	Nei
5	3 måneder	Ja	Ja	Avtalt
6	7 måneder	Ja	Nei	Nei
7	11 måneder	Ja	Ja	Nei
8	7 måneder	Ja	Nei	Nei
9	4 måneder	Ja	Ja	-
10	6 måneder	Ja	Ja	Nei

Tabell 2: Oversikt over gjennomførte onboardingspunkter (Kilde: J. Sørli og M. Skumlien)

Siden dagens prosess har innslag fra alle de fire C`ene, men mangler den felles gjennomførelsen er det tydelig at Nammo har en prosess i Nivå 2: High Potential Onboarding hvor de har mye bra i dag, men at det foreligger et forbedringspotensial innen blant annet implementeringen av prosessen.

5.3 Utrede om det er grunnlag for forbedring

Bauer og Erdogans (2011) modell for onboarding gir en god oversikt over onboardingprosessen den nyansatte går igjennom når han begynner i en ny organisasjon. Dette er grunnen til at vi valgte nettopp denne modellen som utgangspunkt for vår oppgave. Hvordan den nyansatte møtes av en ny arbeidsgiver har mye å si for hvilken grad han/hun trives i og mestrer den nye stillingen. Onboardingprosessen har potensial til å integrere og inkludere mennesker inn i organisasjonen uavhengig om den nyansatte er ekstrovert eller introvert. Mennesker som er dårlige til å bygge relasjoner har dermed muligheten til å benytte seg av en gratisbillett inn i fellesskapet.

Det fremkommer av empirien at operatørene var flinkere til å involvere og inkludere nye medarbeidere inn i rollen, enn hva funksjonærene var. En mulig forklaring kan være at på grunn av at lederne, skiftlederne og operatørene er samlet på en og samme plass så har nærmeste leder større innsikt i jobben som den enkelte skal gjøre. Operatørene har også en "Førstemann" som har ansvar for at de nyansatte skal bli trygge på arbeidsoppgavene og HMS rutineene rundt arbeidsstasjonen. En tilbakemelding som ble gitt under et av intervjuene var at informanten ønsket seg tilgang til en database med tidligere caser som viser hvordan ting ble gjort og hvorfor valgene som ble tatt, ble tatt. Både for å få økt kompetansen til de ansatte og forhindre at den ansatte går i samme fallgruve som andre har gjort før han.

Empirien viser at mange synes opplæringen på data, samt lesing av rutiner og tekniske spesifikasjoner var veldig tungvint. Mange av informantene mente at læringseffekten hadde vært større om de kunne få opplæring i team, gjerne 2 og 2, slik at de hadde noen å sparre med.

Med dette konkluderer vi drøftingen med å si at det foreligger klart et grunnlag til forbedring av prosessen selv om dagens prosess inneholder mange bra elementer.

6. Avslutning

I dette kapittelet skal vi komme frem til en konklusjon hvor vi svarer på problemstillingen vår og stiller ser kritisk på vår egen oppgave for å se hvilke elementer som kan påvirke dens validitet og reliabilitet.

- Konklusjon
- Kritikk til egen oppgave

6.1 Konklusjon

Som presentert i innledningen er hensikten med denne oppgaven å kartlegge hvordan dagens onboardingprosess hos Nammo er oppfattet av de nyansatte som skal igjennom den og avdekke om det er eventuelle punkter eller områder hvor det oppleves et behov for forbedringer eller endringer. For å få frem den nødvendige informasjonen for å kunne se nærmere på dette ble det valgt å gjennomføre 10 strukturerte intervjuer med individer som har vært igjennom prosessen innenfor de siste 12 månedene. Informasjonen som ble avdekket fra disse individene viser at et flertall av informantene opplevde Nammo sin onboardingprosess som en av dem, hvis ikke den beste onboardingprosessen de har vært igjennom. Dette tyder på at det ikke er grunnlag for eller behov for å utvikle en helt ny onboardingprosess hos Nammo, men når det er sagt har det fra intervjuene kommet frem at det er flere punkter med forbedringsforslag som har gått igjen i flere av intervjuene, disse forslagene presenteres i den følgende listen:

- Bedre opplæring i bruk av bedriftens forskjellige IT systemer
- Bedre oppfølging på individnivå fra ledere i startfasen og under de første solo prosjektene de blir satt til
- Bedre informasjon rundt evt. Endringer i arbeidssituasjonen, eksempelvis flytting av avdeling, hvor lenge vil det vare, hvilken rolle skal fylles i ny avdeling osv.
- Bedre oppfølging/opplæring under overgang fra midlertidig ansatt til fast ansatt
- Katalog med detaljert beskrivelse av tidligere prosjekter/problemstillinger med forklaring på hvilke valg som ble tatt og hvorfor for å slippe å måtte gjøre samme arbeide flere ganger
- Kurs for bedre fagtekniske kunnskaper
- Liste med oversikt over alle forkortelser på prosjekter og produkter

- Mulighet for mer arbeid i mindre team for å raskere kunne prosessere informasjon. (Prosjekter)
- Mulighet til å få prøve ting tidligere i praksis (operatører)

I tillegg til dette er det klart fra intervjuene at det er et behov for en bedre implementering av onboardingprosessen blant de forskjellige avdelingene. Flere av informantene rapporterer blant annet at de ikke har hatt de oppsatte evalueringene. Dette indikerer at det foreligger en plan med gode elementer for onboarding, men at den på visse områder blir enten glemt eller droppet i visse avdelinger.

Det kommer også frem at flere av informantene har en opplevelse av at det er en kultur i organisasjonen hvor forskjellige avdelinger har et syn på hverandre som at det er oss og dem som kan oppleves som interne konkurranser/fiendtlige holdninger mot andre avdelinger. Dette er holdninger som oppleves som negative og som kan skade produktiviteten samt arbeidsmiljøet, de burde derfor endres der det er mulig for å gi de ansatte en følelse av å være en del av en felles organisasjon hvor målet er å jobbe sammen for å fremme organisasjonen.

Med dette har oppgaven svart på hvordan onboardingprosessen de har oppfattes av de nyansatte gjennom presentasjonen av dataene og det er konkludert med at det ikke er grunnlag for å lage en ny prosess, men å endre eller forbedre de områdene som er nevnt ovenfor.

Tilleggs refleksjon:

Fra vår egen oppfatning fra intervjuene i tillegg til informasjonen vi har fått fra vår kontaktperson hos Nammo ser vi at selv om det er områder hvor prosessen kunne vært forbedret har Nammo gode resultater i alle punktene i Sosialiseringsmodellen. Folk som starter i Nammo ønsker ikke å slutte, de er dedikerte og lojale overfor organisasjonen og ansatte som driver i andre deler av industriparken ser på Nammo som en modell for hvordan fabrikkarbeid skal være. Dette gir en indikasjon på at punktene i modellen ikke er et krav for å oppnå den ønskede effekten.

6.2 Kritikk til egen oppgave:

Enhver oppgave vil kunne inneholde feil eller mangler og dette anerkjenner vi som gruppe at er en reel utfordring. Vi har sett kritisk på eget arbeid og satt opp noen punkter som er verdt å ta med seg i vurderingen av resultatet i oppgaven:

- Tema onboarding har ikke vært en del av pensum under studiet økonomi, ledelse og bærekraft hos NTNU Gjøvik. Teoriene vi har lagt til grunn er derfor funnet på egenhånd og vi ser at det kan være andre relevante teorier på området som vi ikke har klart å avdekke i vårt litteratursøk.
- Spørsmålene i vår intervjuguide er utviklet av medlemmene i gruppen. Det kan medføre at de ikke er formulert godt nok til å avdekke all relevant informasjon hos intervjuobjektene.
- Da vi ønsket informasjon om hvordan onboardingprosessen er nå valgte vi å sette en begrensning på at intervjuobjektene skulle ha under ett år i stillingen de har i Nammo. Dette kan gi blant annet følgende utfordringer:
 - De er for “ferske” til å ha et skikkelig bilde av organisasjonen
 - De kan være for usikre til å si sin faktiske mening siden de er såpass nye og føler de må svare for å ikke snakke ned bedriften
- Intervjuobjektene ble valgt ut av vår kontaktperson hos Nammo som igjen kan påvirke hvordan de svarte på spørsmålene våre med tanke på at de ikke ville “skuffe” sin nye arbeidsgiver.
- Da begge gruppemedlemmer har full jobb og familie ved siden av studiene satte det et ekstra tidspress på arbeidet, dette førte til en begrensning i hvor mange intervjuer vi hadde mulighet til å gjennomføre og med ca. 750 ansatte spredt over mange avdelinger kan det argumenteres mot at konklusjonen ikke er representativ for hele Nammo Raufoss da vi kun fikk tid til 10 intervjuer, men disse er til gjengjeld fra forskjellige avdelinger i forskjellige stillinger med forskjellig bakgrunn.

Gruppas vurdering av oppgaven er at dataen vi har hentet ut gjennom undersøkelsen er både relevant for fenomenet, og at de representerer fenomenet «onboarding» på en god måte.

Vi mener at måten dataen er produsert på og måten analysen er utført, gir oppgaven pålitelighet i henhold til fenomenet onboarding.

7. Litteraturliste:

- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation`s Effective Practice Guidelines Series*. Tilgjengelig fra: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> (Hentet: 25.03.18)
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 3, 51-61. Doi: 10.1037/12171-002
- Creswell, J. W. (1998) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: sage.
- Helle, L. (2018) *Formativ vurdering. Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/formativ_vurdering (Hentet: 24.03.18)
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. Utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kammeyer-Mueller, J.D. og Wanberg, C.R. (2003) Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5). 779-794. Doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779
- Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T. & Gardner, P.D. (1995) A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418-431. Doi - 10.1037/0021-9010.80.3.418
- Malt, U. (2018) *Femfaktormodellen, Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Femfaktormodellen> (Hentet: 17.03.18)
- Morken, E. (2006) Hig og Raufoss gjenoppliver samarbeid. *Oppland Arbeiderblad*, 19.06.06
Tilgjengelig fra:

<https://www.aa.no/nyheter/hig-og-raufoss-gjenoppliver-samarbeid/s/1-81-2154257>

(Hentet: 16.03.18)

Nammo (2017) *About Us*. Tilgjengelig fra: <https://www.nammo.com/who-we-are/about-us/>

(Hentet: 16.03.18)

Nammo (2018) *Nammo - Onboarding* [upublisert manuskript]. Nammo Raufoss

Proaktiv. (U.Å) *Det norske akademis ordbok*. Tilgjengelig fra:

<https://www.naob.no/ordbok/proaktiv> (Hentet: 17.03.18)

Proffice. (2011) Proffice arbeidsmarkedsanalyse, *finansforbundet.no*. Tilgjengelig fra:

<https://www.finansforbundet.no/tillitsvervet/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/Proffice-PAMA.pdf> (Hentet: 24.03.18)

Sagberg, I. (2017) Organisasjonssosialisering, *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra:

<https://snl.no/organisasjonssosialisering> (Hentet: 16.03.18)

Sagberg, I. (2018) Organisasjonskultur, *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra:

<https://snl.no/organisasjonskultur> (Hentet: 25.03.18)

Skirbekk, S. (2018) Rolle, *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra:

<https://snl.no/rolle> (Hentet: 25.03.18)

Wanberg, C.R. & Kammeyer-Mueller, J.D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in

the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, Volum 85(3), 373-385.

doi:10.1037/0021-9010.85.3.373

Vedlegg 1: Intervjuguide

Onboarding hos Nammo Raufoss

- Formål: Å få tak i informasjon og erfaringer rundt ansattes onboarding.

Kort om oppgaven:

Nammo Raufoss er i dag i en periode med mange ansettelser og endringer i hierarkiet. De ønsker derfor at en uavhengig part skal se om det er forbedringspotensialet i deres onboardingprosess med fokus på integreringen i det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Denne integreringen kan ha stor påvirkning på hvor godt man trives i den nye jobben som igjen vil påvirke hvor lenge man ønsker å jobbe der samt hva slags innsats man legger i jobben. Oppgaven skal forsøke å avdekke hvilken informasjon nyansatte vil finne nyttig for å bli en del av miljøet som eksisterer i bedriften i dag og om onboardingprosessen organisasjonen bruker i dag gir denne informasjonen

Hva er onboarding:

Onboarding har ikke noe direkte oversatt uttrykk på norsk, men et begrep som inneholder mye av de samme elementene er Organisasjonssosialisering som er definert som:

Organisasjonssosialisering handler om sosialisering i en ny organisasjon eller til en ny rolle, posisjon eller tilhørighet innenfor samme organisasjon. Sosialisering i en organisasjon innebærer å lære seg hvordan organisasjonen fungerer, og å finne ut av hvordan en selv best kan fungere i organisasjonen.

Problemstilling:

Hvordan oppleves dagens onboardingprosess i Nammo Raufoss, og er det grunnlag for forbedring av prosessen?

Introduksjonstekst:

Vi tenkte vi kunne starte med å forklare litt rundt hva vi driver og hvorfor du er her i dag. Vi går nå siste året på vår bachelorgrad innen økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU Gjøvik og vi har fått i den forbindelse fått i oppgave å se om vi kan bidra til å forbedre onboarding prosessen til Nammo Raufoss. Med onboarding så mener vi i denne sammenhengen organisasjonssosialisering eller sagt med litt andre ord hvor enkelt det er å bli en del av det sosiale miljøet, lære de normer som gjelder, knytte de forbindelser man trenger, osv. Hos Nammo. Vi er derfor avhengig av å få litt informasjon fra noen ansatte som har vært igjennom dette for ikke alt for lenge siden og kan gi oss en bedre innsikt i prosessen og hvordan det oppleves i dag. Det er jo her du kommer inn!

I besvarelsen av spørsmålene vil du bli holdt anonym slik at verken Nammo eller andre skal kunne spore svarene tilbake til deg som individ og alle spørsmål som er beskrivende rundt deg vil kun bli brukt av oss for å se om det er sammenhenger mellom svarene til for eksempel forskjellige aldersgrupper.

I tillegg til at en av oss skal ta notater underveis som intervjuet går så hadde det vært svært hjelpsomt om vi kunne ta ett lydopptak slik at vi kan gå gjennom en gang til hvis det er noe vi ikke har fått skrevet ned? Disse vil bare bli brukt av oss under oppgaven og slettet umiddelbart etter at dette arbeidet er ferdig!

Oppvarming

1. Generelt om deg som nyansatt selv om det er anonymisert:

I flere situasjoner kan elementer som alder, kjønn, erfaring og generell bakgrunn gi forskjellig opplevelse eller føre til forskjellige håndteringer av en situasjon. For eksempel kan en som tidligere har jobbet i en produksjonsfabrikk ha lettere for å finne seg til rette i en ny fabrikk, mens personer som er nye på arbeidsmarkedet kan føle det er vanskeligere eller motsatt. Vi har derfor noen generelle spørsmål til deg som vi ønsker å bruke til å se om det er sammenhenger mellom bakgrunn og hvordan man oppfattet den første tiden hos Nammo.

- a) Hvor gammel er du? (Vi skriver opp 10 år?)
- b) Kjønn? (denne fyller vi inn selv uten å spørre)
- c) Hvor kommer du fra? (region)
- d) Hvilket utdanningsnivå har du?
- e) Hva jobber du med?
- f) Har du tidligere arbeidserfaringer?
 - i) Isåfall fra hvilken bransje?
 - ii) Hadde du lignende arbeidsoppgaver der?
- g) Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling i Nammo Raufoss?
 - ii) Hva var det som fikk deg til å søke på din nåværende stilling?
- h) Hva tenker du om markedet Nammo operer i?

Hoveddel

2.1 RJP - Realistic job preview

Hvordan en organisasjon velger å beskrive en stilling de lyser ut varierer veldig. Forskning tyder på at arbeidsgivere som velger å gi en realistisk beskrivelse som tar for seg både det gode og dårlige rundt stillingen og organisasjonen selv har en større sjans for å finne ansatte som blir i jobben siden individet vet litt bedre hva han/hun går til. Vi ønsker derfor å høre hvordan du oppfattet Nammo håndterte dette:

- a. Hva fikk du vite om arbeidsoppgavene på forhånd?

- b. Stemte det bra med den faktiske stillingen?

2.2 Introduksjon

Kort tid etter at den nyansatte starter sin første dag vil det også kunne være fordelaktig å gi dem en skikkelig introduksjon til organisasjonen de nå er en del av. Dette inkluderer å vise dem rundt, introdusere dem til viktige personer og gi individet en følelse av å være velkommen inn i organisasjonen. Vi har derfor noen spørsmål som skal gi oss et bilde av dette.

- c. Fikk du en introduksjon av organisasjonen?

- d. Hvordan gjennomførte Nammo introduksjon du fikk? (PC/dokument basert eller ansikt-til-ansikt?)
 1. Ble du satt til å lese rutiner?

- e. I hvor stor grad føler du at introduksjonen gav deg den informasjonen du trengte for å få ett godt bilde av Nammo?
 1. Hva kunne eventuelt blitt gjort bedre?
 2. Var det noe som du syntes var spesielt bra eller dårlig?

- f. Hadde du noen form for underveis evalueringer av fremgangen din som nyansatt?
 1. Hvilken type evaluering ble benyttet? (skjemaer, møter, annet)
 2. I hvilken grad føler du at slike evalueringer er nyttige for deg?
 3. Kunne du tenkt deg flere slike evalueringer?

- g. Hvilken av introduksjonsprogrammene hadde størst læringseffekt for din del? (**hvis** c gir indikasjoner på flere programmer)

3. Newcomer adjustment:

Når personer starter i ny stilling i ny organisasjon må de ofte tilpasse seg rollen, kulturen, sosiale protokoller i tillegg til at de må lære seg den nye stillingen. De neste spørsmålene forsøker å avklare hvordan denne tilpasningen gikk ved å se på fire variabler: Rolleavklaring, egen mestring, aksept fra andre medarbeidere og kunnskap om organisasjonskultur, men først så har vi ett par spørsmål som involverer Nammo sine verdier:

- a) Hva er dine tanker rundt Nammo sine verdier og mål (Dedication, Precision og care)?
- b) Sammenfaller de med dine egne?
- c) Hvilke tanker har du rundt veien fra å være en outsider til insider i Nammo?
- d) Hvis du hadde hatt kunnskapen du har i dag: Hva ville du gjort annerledes?

Rolleavklaring:

Rolle defineres som summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave, stilling eller gruppe i samfunnet

- e) Hva visste du om rollen du ville ha i organisasjonen før første arbeidsdag?
- f) Hvor lang tid tok det før du ble komfortabel med rollen din?

Egen mestring:

- g) Hvor lang tid tok det før du følte at du mestret arbeidsoppgavene dine?
- h) Er det noen oppgaver du føler du ikke behersker? Hvorfor?
- i) Føler du at en annen type opplæring kunne gjort at du ville følt mestring tidligere?

Aksept fra medarbeidere:

- j) Hvordan ble du tatt imot av kollegaene dine?
- k) Hvor lang tid tok det før du følte deg som en naturlig/integrert del av gjengen?
 - i) Kunne du gjort noe annerledes for å raskere integrere deg?
 - ii) Kunne Nammo gjort noe annerledes for å få en raskere/bedre prosess?

Organisasjonskulturen: den kulturen eller de verdiene, normene og virkelighetsoppfattelsen som utvikler seg innad i organisasjonen

- l) Kan du fortelle litt om hva slags organisasjonskultur som råder i Nammo?
- m) Hvordan introduserte Nammo deg for organisasjonskulturen?
- n) Hvordan identifiserer du deg med Nammo sin organisasjonskultur?

4. Compliance:

Kunnskap om de grunnleggende systemene i bedriften som lover som må følges, bedrifts regler, timeføringer, meldinger om sykefravær, oppmøte, taushetsplikt osv. Er en stor del av å bli selvstendig ansatt i organisasjonen. Dette kan være helt nytt gitt at du er fersk i arbeidsmarkedet eller det kan være delvis kjent fra tidligere arbeidserfaringer. Vi har derfor noen spørsmål rundt informasjonen du fikk om forskjellige systemer som bedriften benytter

- a) Hvordan føler du informasjonen og opplæringen rundt bruk og rapportering i de forskjellige systemene var?
 - i) Er det noe du kommer på som kunne vært informert bedre om?
- b) På hvilken måte tilegnet du deg informasjon den første tiden?
 - i) Aktiv metode (aktiv søking etter informasjon, spørsmål om: aspekter ved jobben, organisasjonens prosedyrer og prioriteter, samt å ta en aktiv rolle i å forstå miljøet på arbeidsplassen).
 - ii) Passiv metode (observasjon, lesing av personalhåndbok/annen litteratur)

5. Clarification:

Klar informasjon og beskjeder fra arbeidsgiver er viktig for at enhver ansatt skal kunne utføre sine oppgaver riktig, men når man er ny kan klarhet fra arbeidsgiver rundt hvilke forventninger de har til deg hjelpe med å guide deg inn på det sporet Nammo ønsker å ha deg på tidlig i prosessen.

- a) Hva tror du at Nammo forventer av deg?
- b) Hva tror du at din leder forventer av deg?
- c) Ble forventningene organisasjonen har til deg kommunisert på en tydelig og forståelig måte?
- d) I hvor stor grad føler du at du får tilbakemeldinger fra organisasjonen som samsvarer med arbeidsinnsatsen din?

6. Culture:

Som nyansatt/ny på arbeidsplassen tar det som oftest litt tid å bli integrert i det sosiale systemet som er i NAMMO. Vi har derfor ett par spørsmål rundt hvor flinke de er til å ta imot nye medarbeidere i Nammo og inkludere de i sin kultur for å avdekke evt. Forbedringsområder.

Fadder

- a. Fikk du tildelt en fadder når du startet?
 - i. Hvis ja:
 - 1. Hva slags introduksjon til organisasjonen gav faddereren deg?
 - 2. Ble du tatt med på en hilserunde?
 - 3. Er det noe du skulle ønske faddereren hadde vist/informert deg om?
 - ii. Hvis nei:
 - 1. Har du noen tanker rundt hvordan den første tiden ville vært om du hadde blitt tildelt en fadder?
- b) Var det enkelt å få assistanse/råd hvis det var noe som var uklart/usikkert ved gjennomføring av arbeidsoppgaver eller andre situasjoner hvor du lurte på noe?

7. Connection:

I en bedrift er det mange personlige kontakter en trenger for å kunne takle forskjellige utfordringer en møter i hverdagen. Dette kan være lønnsansvarlig hvis man har spørsmål rundt lønns slippen, verneombud hvis det skulle oppdages farlige situasjoner, bygningsansvarlig hvis det oppdages noe med selve bygget, kvalitetsansvarlig hvis man er usikker på om produktet er godkjent/vrak, osv. vi har derfor noen spørsmål som skal belyse dette tema

- a) Hvor viktig er det å bygge relasjoner for deg?
- b) I hvilken grad tar du ansvar for å bygge relasjoner med dine kollegaer/leder?
- c) I hvilke situasjoner føler du det er lettest å bygge relasjoner med dine medarbeidere?
- d) Fikk du noe informasjon rundt viktige kontaktpersoner under introduksjonen?
- e) Er det noen slike kontakter du kjenner til nå som du skulle ønske noen hadde informert deg om tidligere?

Avslutning:

8. Tanker om onboarding:

Nå har vi stilt en del spørsmål rundt det vi kaller onboarding eller organisasjonssosialisering. Hvilke tanker har du rundt effekten av denne prosessen på:

- a. Hvor rask en nyansatt lærer de nødvendige ferdigheter han trenger for å bli selvstendig i sin nye stilling?
- b. Den nyansattes følelse av å være en del av organisasjonen?

9. Noe glemt?

- a) Har du noe å legge til angående onboardingsprosessen din som det ikke har blitt spurt om?

Vedlegg 2: Intervjumatrise:

RJP – Realistic Job Preview

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Hva fikk du vite om arbeidsoppgavene på forhånd? Og stemte et bra med den faktiske stillinge?	Jeg søkte på en jobb, kom på intervju. Valgte en annen kandidat for jobben. Men åpnet en annen stillingen for henne. Ble ikke fortalt hva jobben gikk ut på før hun kom hit. Uansett hvilken jobb, så ville hun sagt ja.	De hadde skrevet litt mer om det han hadde fått. Ansvarsovr ådet var godt dekket. I tillegg til at det er framtidige planer for denne stillingen, da han skal gjøre seg litt overflødig med tiden.	Lite info før hun begynte. Må se og gjøre det før man vet hva man skal drive med.	Søkte ikke på noen stilling. Men fikk en beskrivelse. Tok informasjon når hun begynte. Viste hva hun gikk til. Snakket med nærmeste leder over telefon.	Fikk all informasjon jeg trengte om stillingen i stillingsutlysningen.	Snaut intervju. Beskrivelsen stemmer ganske bra. Mer praktisk enn jeg hadde sett for meg.	For min del, så kom jeg inn bakveien. Søkte på en generell stilling. Nammo tok kontakt. Noen uker, så 6mnd og så fast jobb. Fikk vite litt når jeg var på intervju. Veldig rettet mot det de trengte der og da.	Egentlig veldig lite. Leverte åpen søknad. Kalt inn på intervju. Kompis anbefalte han. Det er ikke så lett å forklare det på en annen måte. Må prøve seg ut litt.	Søkte på en annen stilling og ble ringt opp i etterkant. Men at det var veldig likt det jeg har holdt på med i studiene. Det faglige var veldig bra. Men manglet litt info rundt de praktiske arbeidsforholdene.	Heller så som så. På en måte kunne det vært mer detaljert. Men for noen som er ferske i gamet, så kunne det vært mer detaljert.
Hvordan opplevde du Nammos beskrivelse av egen org.?	Leste om det selv. Var på intervju i 2014, fikk ikke stillingen. Så hun hadde kunnskap på forhånd, selv om det er litt skjult.						Brukte nettsidene litt. Går mye på regelverk og sikkerhet og en som går på avdelingen	Når han fikk jobben. Flink sjef som er flink til å prate. Får vite hva man vil.	Fikk en innføring når han var her. Viste en del fra før.	Ja. Gikk veldig grundig igjennom bygningen. Hva ammoen gikk til.

Introduksjon til bedriften

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Hvordan var introduksjonen du fikk hos Nammo?	Fikk introduksjon av HR. Fikk en liste over kontaktpersoner og hvilke kurs hun ønsker å være med. Måtte krysse ut det hun hadde gjort. Ble satt til å lese rutiner selv. Alle var veldig åpne. «Bare kom om du lurer på noe.» Overordnede gav en hilserunde.	Ble ansvarlig for introduksjonen selv. Ta ansvar for egen læring. Kvalitetssystemet måtte jeg sette meg inn i. Men det er så mye nytt at man ikke skjønner så mye av det i starten.	Intramøter – fått info om nammo. Skulle fått omvisningsrunder – fikk etter 7 mnd. Gikk igjennom en introduksjon på powerpoint. Rutiner: Gikk igjennom med noen andre. Sikkerhetsrutiner	Var litt kjent med Nammo fra før. På grunnlag av at hun drev der fra før, så hoppet de over introduksjon. Sikkerhetskurs (1 dag – nammo en hel dag – 2 test – godkjent for å få begynne å jobbe), basis 2 (gjennomgang av arbeidssted.).	Aldri opplevd at det har vært så ryddig mottak som det er på Nammo. Fått masse introduksjoner. Hilst på folk. Hvem kan du kontakte. Veldig bra.	Basis 1 kurs. Opplæringsplan av sin sjef (kvalitetssikring), kurs om rakettfabrikken. Ansikt-til-ansikt. Ble satt til å lese rutiner. Mye på opplæringsplanen.	Time eller 2 på avdelingen. Dette må dere forholde dere til. Slik er det hos oss. Osv. Rundtur hele den første dagen. Ble litt mye første dagen. Gav meg det jeg trengte å vite der og da. Synes at basisopplæringen var nyttig. Får ikke med seg alt på en gang, men det kommer etter hvert	Første dagen hadde vi en hel dag hvor han fikk en hel runde på. Fikk et godt innblikk i fabrikkens. Hilse på alle. På hvert rom man havner på, så er det en arbeidsbeskrivelse som man må lære før man får lov til å jobbe der.	Fikk en mentor første dagen. Føler at han kan stille hvem som helst spørsmål. Obligatorisk introduksjonskurs. Hms, grunnleggende eksplosivlære. Noe software, veldig grunnleggende. Viktigste er at de rundt han tar seg tid til å svare.	Samling med nye (PP-presentasjon, hms, lov ikke lov) ansikt til ansikt, forventningen. Godt system for å ivarsette nyansatte. Arb. Instruksjoner på alle rommene. Som man må kvittere på før man får jobbe på de enkelte rommene.
I hvilken grad føler du at introduksjonen du fikk gav deg informasjonen du trengte for å få et godt bilde av bedriften?	Nammo gav henne den informasjonen. Enda bedre om det eksisterte et organisasjons-kart med ansikter, slik at det blir litt lettere å kjenne igjen folk. Vanskelig med Norske navn. Lettere med ansikter.	Det kunne absolutt hatt en mye bedre plan for introduksjon av nyansatte. Modulopplæring bra for forskjellige arbeidsgrupper. Det viktigste har vært at jeg har hatt en overlapp i 5mnd med han som hadde jobben før meg. Hjalp veldig.	Jeg synes det gav et bra bilde. Stemte overens med slik hun har opplevd det i ettertid.	Synes absolutt det. Mye større og mer omfattende enn det jeg viste. Fikk et mer helhetlig innblikk i hva de driver med. Mer overrasket at det var så mye (sikkerhet). Bare positivt den vegen.	Føler ikke at jeg er ferdig med introduksjonen. Jobbet 3mnd	Kastet ut i jobben ganske fort. Ansatt i 1 mnd før hun ble satt inn i et kaos-prosjekt. Gikk fort mellom ansettelsen før de anså henne som en QA-ingeniør.	Veldig åpen avdeling. Gikk greit å komme inn i kulturen. Veldig folkelig måte å være på her oppe.	Ble tatt imot på en god måte. Arbeiderne rundt deg. I spisesalen reiser de seg og hilser når du kommer. Veldig bra gjeng der han driver.	Det jeg savnet mest er en oversikt over produktene han skal jobbe med og rundt. Mye forkortelser og prosjekter. Tar litt tid å sette seg inn i.	Helt optimalt. Godt opplegg.

Newcomer Adjustment:

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Hva er dine tanker rundt Nammos verdier? Og sammenfaller de med dine egne?	Våre soldater skal ha det beste, for å få forsvare landet vårt. Ikke mitt land, men tenker det samme om. Care – passer veldig godt på de som jobber her. Dedication – folkene som jobber her elsker jobben sin. Precision – lederne dine passer veldig godt på.	Tanken er veldig bra. Men det er alltid forskjell på hva som er planen og hva som er realiteten. Nammo er veldig oppdelt. Føler at mange kanskje går litt imot verdiene våre. Ser det veldig godt som ny. Dedikert og care – om å gjøre å skyld på hverandre. Alltid en vei og gå. Sammenfaller med egne verdier.	Har sett og hørt om dem før. Men har ikke tenkt noe særlig på dem. Passer med mine egne.	Jeg er veldig nøye på ting. Spør gjerne en gang for mye enn en for lite. Viktigste er å være nøye. Spør om det er noe du er usikker på. Arbeidsmiljøet kunne ikke blitt bedre. Blir inkludert. Så lenge arbeidsmiljøet er bra, så blir jobben også gøy.	Det brukes i praksis. Internt, eksternt, og lokalt i bygget. Være en god kollega (care).	Fine dem. Har ikke så mye tanker rundt det. Fint at de har med care. Sammenfaller med hennes egne. Vanskelig å være uenig i bedriftsverdier.	Synes verdiene er fine. Men det å formidle dem, kan man bli bedre på. Mange som ikke vet hva de står for. Implementeringen kan være tydelige. Tror ikke folk som jobber i produksjonen tenker på dette hver dag. Så langt det går. Gode verdier, har ingen motforestillinger mot de verdiene. Gode verdier for Nammo.	Nei. Egentlig ikke. Det er bra det. Har egentlig ikke så mye fokus på det. Men i arbeidsoppgavene mine har jeg det. Men sitter ikke å tenker på det. Praktisk tilnærming.	Nærmeste leder er veldig opptatt av de. Gjentok de mange ganger. Generelt i organisasjonen så glepper det litt unna. Sammenfaller med egne verdier.	Verdier: Raufosskulturen. Kommer fra eget press, tempo. Nammo bygger mer på verdien om gjøre de ansatte gode. Lavt sjukefravær, høyt sjukefravær. Profesjonelt rett igjennom. God kommunikasjon mellom ledelse og ansatte. Når du gjør jobben din, så gjør du jobben din.
Hvilke tanker har du rundt veien fra å være outsider til insider i Nammo?	De fleste her er menn. Og eldre menn. Har barn og barnebarn. Prater mye om ting som ikke er relevant for unge. Konfirmasjon osv. Når man blir litt bedre kjent, så kan man introdusere sine egne temaer og tulle litt og sånn. Vi elsker å se utlendinger som integrerer seg i samfunnet. Ski, snø osv.	Har egentlig bare vært plankekjøring. Alle har vært imøtekommende, utrolig tålmodige. Kjempekultur sånn sett. Aldri blitt konfrontert med at jeg skal ti stille fordi jeg er nybegynner. Veldig bra medarbeiderkultur.	Synes det har gått bra å komme inn i gruppa. Prater med dom jeg møter på. Føler meg ikke ny lenger. Litt uerfaren. Men ikke fersk.	Skal jeg sammenligne med jobbene jeg har hatt, så er Nammo som en drøm. Føler meg inkludert. Gleder seg til å dra på jobb. Vet hvordan det er å ha det på den andre veien.	Bytter gjeng, når man bytter jobb. Tilbringer mer tid med kollegaer enn med familie. Godt mottatt. Enkelt.	Synes jeg kom inn ganske greit. Nøler litt.	Synes jeg vart godt mottatt. Akkurat der jeg jobber så er det meg og kara. . Synes det er årlit å jobbe med karer. Vi er mange på nammo. Avdelingen min er på rundt 70 stykker. Følte at jeg var hu nye en stund. Vanskelig å sette et ansikt på hvem hun tar kontakt med på andre ansatte. Nyttig å være med på omvisningen, så man kan sette et ansikt på personen.	Mye delte tanker om Nammo. Har bare hørt positive meninger om Nammo. Vi lager det for å forsvare oss mot de som vil ha krig.	Føler det har gått både fort og enkelt.	Gjør det med egne holdninger. Føler ikke man har gått på noen utfordringer.

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Hvis du hadde hatt kunnskapen som du har i dag: Hva ville du gjort annerledes?	Husket ikke navn, litt sjenert. Hadde en avdelingstur hvor vi erfarte noe felles. Hadde en kveld der de drakk. Tok en måned før hun kunne være seg selv. Turen hjalp veldig. Men tror ikke jeg ville gjort noe annet.	Sikkert en heil haug. Det å være trygg på seg selv i det daglige. Hadde vært et stort problem for meg om jeg ikke hadde hatt den overlappen. For det er veldig mye som ikke står skrevet. Og der føler jeg Nammo har en lang vei foran seg. Og det at det er organisasjonen som er igjen når folkene forsvinner. Og	Ville nok gjort det samme	Ville nok gjort det samme	Ønsker å være helt på høyden med en gang. Men du trenger knaggene med engang. Skulle vært mer småteamarbeid på de oppgavene de ikke. Kunne vært mer effektivt å sette opp småteam på 2-3 stykker, 3timers bolker.	Ville nok gjort det samme	Går mer på det jobbmessig, enn på det sosiale. Tar fort tak i ting som ikke er optimalt. Synes jeg har glidd ganske greit inn i gjengen. Trives godt.	Tror jeg egentlig ikke jeg ville gjort noe annerledes.	Ville kanskje mast litt mer. Når man sitter fast litt, så er det greit å få andres input.	Bedre og raskere, når man kan det man driver med. Kunne spurt mer, kanskje. Litt mer frampå. Liker å prøve seg først, før han spør.
Hva viste du om rollen du ville inneha i organisasjonen før første arbeidsdag? Og hvor lang tid tok det før du ble komfortabel med rollen?	1. Viste at jeg er en utviklingsingeniør. Har mye ansvar. Fikk plutselig veldig mye ansvar på noe jeg aldri hadde jobbet med før. Ledere hadde ikke like mye tid til å gå igjennom alt jeg hadde gjort. Fikk mer ansvar enn det jeg hadde trodd. 2. Føler meg komfortabel, men er ikke det helt 100% enda.	1. Det meste stod i stillingsannonse n. Så det var ikke noe spesielt som overrasket meg der. 2. Nei. Det tok veldig kort tid. Avhengig av de jeg er leder for. Jeg er den desidert yngste. Så kommer det en ypling som skal komme å bestemme ting. Gjensidig respekt er tingen.	1. Visste ikke noe spesifikt. 2. Tok kanskje 2 mnd før jeg ble komfortabel.	1. Høye krav til arbeidet. Høye krav til kunder. Fått vite hva slags konsekvenser en feilmontering kan ha, osv. 2. Første gangen jeg opplever at jeg trives såpass godt. Bli inkludert.	1. Tilstrekkelig. Viste jo hva man skulle gjøre, hvordan man ble fordelt. 2. Delvis. Litt tynn. Mangler på synergier, strategier, lokasjoner.	1. Det var ganske klart. 2. vet ikke om jeg er der enda. Begynner å nærme seg nå.	1. Kunne godt fått litt mer hjelp med hva hun skal jobbe med/prioritere. Opprettet ny stilling for henne. Får input, men kunne vært klarere. Ikke noe stort problem, men skulle ønske min rolle var litt mer definert. 2. komfortabel med å være prosessingeniør	1. Ingenting. Viste ikke hvor han skulle jobbe. 2. Gikk egentlig ganske fort. Havnet med en han kjenner og en som jobbet på gamle jobben.	1. Fikk ikke så mye informasjon. Antok at han skulle starte på bånn. Fint å skape grunnlaget før man går videre. 2. Ikke helt komfortabel enda. Sjefen hans er veldig på at de forstå at det tar ca. 1 år før du erinnafor.	1. De er veldig bevisst på at det er en flat kultur. Så ledelsen er veldig interessert i å få tilbakemeldinger. Vi er avhengig av hverandre for å få det til å gå rundt. 2. Gikk veldig bra. Kom fort inn i miljø.

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Hvor lang tid tok det før du følte at du mestret arbeidsoppgavene dine?	Tok litt tid. Men vet hvem jeg skal ringe om det er noe jeg lurer på. Sender en epost, så tar man møte.	Har mye igjen. Det er så mye rart. Dukker opp stadig nye ting. Viktig å ha forståelse for at andre gjør en viktig jobb. Mine egne oppgaver føler jeg ikke at jeg mestrer enda. Fordi det er så mye variert.	Har tatt litt tid. Fordi vi kjører forskjellige produkter. Nå som vi kjører inn runde nr 2 eller 3 føler jeg at jeg er sikker på det. Nå føler jeg at jeg kan det jeg skal gjøre.	På den korte tiden, så føler jeg meg trygg. Går automatisk. Kommer kunder innom og ser på linja, og føler meg ikke utrygg.	Synes det selv. Selvfølgelig ikke på høyden. Men gjør ting på egenhånd. Mye uformell prat. Lite tett miljø.	Føler at jeg snart er der!	Utdannet delvis økonom og delvis ingeniør. Måtte brukt litt tid på å lære meg ting.	Gikk egentlig ganske greit. Fått tilbakemelding om at de ser at de har drevet med produksjon	Så lenge han får den støttet han trenger så føler han det går bra. Føler at han stiller til forventningene.	Monteringsbiten gikk fort. Nedlessing av byråkrati /admin, er en utfordring med forkortelser osv. for nye.
Er det noen oppgaver du føler du ikke behersker? Hvis ja, Føler du at en annen type opplæring kunne gjort at du ville følt mestring tidligere?	Har glemt en del av hva jeg lærte. Hadde vært fint om de hadde caser hun kunne sammenligne med. Hvorfor gjorde de sånn. For 2 uker siden hadde vi en besøk rundt Nammo, viktig å gjøre dette når vi er ny. Skulle hatt informasjonen om hvor de skal henvende seg. Trenger ikke mer enn et papir hvor det står hvor du skal gå.	Har generell kontroll. Kanskje når vi snakker om det rent tekniske. Noe jeg må jobbe med selv. Der er nammo flinke og sender folk på kurs.	1. Synes jeg får det til ganske greit. 2. jeg har fått bra opplæring. Men kanskje om man får prøvd seg litt tidligere, så hadde det gått raskere. Må prøve seg fram før man lærer det.	1. Såpass gode folk som lærer bort. Fikk ei liste over alle arbeidsoppgavene man har på rommet. Føler ikke meg trygg på alt, men de forventer heller ikke at de skal lære alt på 3mnd. 2. Nei. Føler at jeg har fått veldig god opplæring. Han som lærte meg opp har drevet der i alle år.	1. Hadde jeg visst det, hadde jeg pekt på det. 2. Arbeidsform. Hvordan løse arbeidsoppgaver. TEAM.	1. Masse. Men skal på flere kurs. Manglende opplæring som står bak. 2. Nei. Tror det må ta såpass lang tid, ellers tror jeg det blir mindre.	1. Får noen ganger oppgaver der hun tenker «gjøsnavn, skal jeg drive med det her». Rest les. Må bare prøve seg fram. Greit å få litt utfordringer. Lærer noe hver dag. 2. Fulgte en annen prosessingeniør tidlig. Fikk noen av hans enkle men tidkrevende greier. Blir kastet inn i ting. Prøve på egenhånd. Kunne hatt enda litt mer oppfølging da.	1. Der jeg er nå går ting ganske greit. Ganske mange andre prod.rom der jeg ikke vært enda. Men der jeg hovedsakelig driver, går det bra. 2. Opplæringen har vært kjempebra. Leder forklarer ting på en rolig og lett måte. Tør man å spørre får man svar.	Føler at det katalogsystemet de bruker ikke er så veldig intuitivt. Litt vrient å sette seg inn i. Mer konkret. Oversikt over produkter kunne vært bedre.	Kommet veldig mye det siste halvåret. Kommet mange ting på kort tid, og at man skal lære seg alt på en gang. Det viktigste er at alle få en grundig opplæring

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Hvordan ble du tatt imot av kollegaene dine?	Veldig bra. Alle var positive. Ingen problem å spørre 100 ganger. Føler seg ikke dum når hun spør. Noe som er veldig viktig når du er ny.	Ble tatt bra imot.	Det var mange som kom bort og hilste på meg.	Ble tatt godt imot!	Du sitter med hvem som helst. Så det er veldig god tone. Evaluering. Oppstart av møter, avslutning av møter. Spille hverandre gode. Konstruktive gode tilbakemeldinger. Avd. generelt er koselig.	Følte seg godt mottatt på det første stedet. Men det ble litt dårligere arbeidsmiljø på det nye stedet. Avhengig av at det er godt miljø for å trives.	Tatt imot veldig godt. Lett å komme inn i et miljø med godt voksne karer. Glad i å bake, så ble fort godtatt.	På en godt måte.	Veldig bra. Veldig åpne og alle sier at det bare er å komme å stille spørsmål om det er noe.	Valgt til tillitsvalgt etter 4 mnd. Så det er jo en tillitsklæring
Hvor lang tid tok det før du følte deg som en naturlig del av gjengen? Kunne du/Nammo gjort noe for å få en bedre prosess?	1. En måned. Etter avdelingsturen. Avdelingsturen er veldig viktig. 2. Nei, det er nesten umulig. Lønningspils kanskje, men har blitt strenge regler.	1. Ei uke. Egentlig fra dag 1. Bare å invitere ut på noen øl, så da var mye gjort. 2. Føler ikke at bedriften skal legge for mye føringer. Da folk er forskjellige.	1. Tok et par måneder. 2. Kunne kanskje vært litt mer på selv, helt fra start. Nammo har gjort sitt, stod på meg.	1. Fra dag 1. Ble kjent med folk på forhånd pga. at jeg jobbet der fra før av (ekstern). Derfor følte jeg meg trygg på forhånd.	Ikke lenge. Nesten umiddelbart.	1. Følte meg som en del av den første avdelingen jeg jobbet på. 2. Nammo kunne godt fortalt meg om omveltningen på forhånd.	1. Følte meg raskt som en del av gjengen. 2. I så fall dette med midlertidig til fast. Så den prosessen kunne gått litt glattere. Overgangsperiode /definere rolle litt bedre.	Bedriften arrangerer sosiale ting. HMSdag, skytedag, osv. Blir kjent med folk på en annen måte.	1. Naturlig del av gjengen. I hvert fall i den gruppa han hører til. Føler seg ikke så veldig ny nå heller. 2. Enda tetter oppfølging. Men spørsmål om det lar seg gjøre. Mange nyansatte på en gang, litt mangler på erfarende som kan følge opp.	1. Nesten fra dag 1. 2. Nammo: folk med sosiale utfordringer kan ha problemer. Ikke like mye press ovenifra.

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Kan du fortelle meg litt om hva slags organisasjonskultur som råder i Nammo?	Veldig energisk eller veldig flatt? Veldig åpent og transparent. Snakket med en italiensk kollega Sjokk for henne at det er så flatt. Vanskelig å vite hvem man skal ta kontakt med.	Vi skal være «one nammo». Blitt kjørt et prosjekt. En for alle, alle for en. Men når det kommer til stykke, er det om å gjøre å fraskrive seg skyld. Og skyld på de som ikke er i rommet. Det er ikke helt bra. Føler vi må stå for det vi gjør og ta litt ansvar. Det er litt kultur. Ellers har jeg ikke sett så mye rart. Føler det er en bra plass. Ta litt initiativ og ta litt ansvar. Der kan alle bli bedre. Det eneste som løser det, er at det kommer fram i lyset.	Lederne og de ansatte går bra sammen. Veldig åpent og flat struktur. Separate enheter. Fikk ikke noe info fra nammo om kulturen.	Såpass mange ansatte. Var på utlån i svartåsen, merker at det er forskjellige arbeidsmiljø på forskjellige avdelinger. Har det veldig godt der vi er. Mye klikker der oppe. Årleit oppi der også, men litt vanskeligere å bli en del av den delen.	Må etablere kunnskapsbruer med organisasjonen. Delingskultur om kompetanse. Ledelsen er åpen for å jobbe på den måten er positivt. For øvrig, ikke noe konkret erfaring. Men kortere vei en hva jeg er vandt med fra før.	God kultur. Men skiller veldig på ammunisjon og space. «one nammo» stemmer ikke. Nesten litt fiendlig mellom. Synes det er rart at dom i Nammo snakker ned Nammo. Fokuserer mye på småting som kunne vært bedre. Ingen i den forrige jobben som snakket dritt om bedriften.	Kan ikke noe om Nammo utenfor raufoss. Noen ganger kan det være mellom avdelingene (dem og oss). "De neder de er så trege". Kan være litt sånn skille på avdelingen, samtidig så er det ingen problem å ta kontakt med noen av dem. Kunne vært bedre på å samarbeide mellom avdelingene.	Tror jeg er litt fersk enda. Kom inn i en tid hvor det er mye å gjøre. Har ikke kommet inn i det enda.	Føler jo at det er ganske åpent. At man er flinke til å dele kunnskap. Er åpne for nye forslag og ideer. Ikke så mye mer å komme med her.	Nammo har en veldig god kultur, holdninger. Det gjøres mye for at folk er en del av organisasjonen. Gjøres på en veldig god måte. Ledelsen er godt forberedt på.
Hvordan identifiserer du deg med Nammo sin organisasjonskultur?	Føler meg hjemme blant organisasjonen. Vandt med å være blant menn og gutter.	Er nok litt. Er jo ikke helt indoktrinert enda. Litt annen tankegang på mange ting. Men tror det passer bra i den stillingen jeg har fått. Tror mine holdninger er de rette.	Trives veldig bra. Så ja.	Føler du deg hjemme når du er på jobb. Det gjør hun. Går overens. Gleder seg til å dra på jobb.	Positiv!	Itte med på knivinga. Skjønner ikke at noen skal være bedre enn andre. Bli irritert når vi ikke drar i samme retning når vi er samme bedrift.	Passer midt i blinken. Totninger er litt rett fram. Noen ganger kan det være en utfordring andre ganger kan det være veldig godt.	-	Trygg i miljøet.	Det er noe eget over Raufosskulturen. Sosiale normer osv. Passer med meg ypperlig.

Compliance:

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Hvordan føler du informasjonen og opplæringen rundt bruk og rapportering i de forskjellige systemene var?	Kombinasjon. Learning by doing/informasjon. Fikk god informasjon om timeføring. Folk kan ønske at det finnes en bok der all informasjon en står (epost, tlf, osv).	Akkurat det helt nødvendige, fikk jeg opplæring i. Det er så mange systemer, dokumenter osv man skal holde seg oppdatert på. Og det er ikke godt nok. Vi er en ganske stor bedrift. Det eskulle absolutt vært en felles plattform for bedriften. Tror vi taper mye penger og tid på at folk må lete igjennom for mange steder for å få vite det de skal.	Fikk opplæring av «førstemannen» på avdelingen. Visst etter behov. Ringe sjefen ved sykdom.	Fikk en runde med arbeidsleder som tok alt som hun trengte å vite. Tavle med bilde av alle. Garderobe/klessystem. Oversiktlig og bra.	Det har Jeg også fått. Vet hvor jeg skal ta kontakt.	Learning by doing. Fikk litt innføring, men gjorde mye feil. Men det var mange vi kunne spørre om hjelp. Kunne gjort en bedre jobb med opplæring. Måtte invitere seg selv med på kurs . PDM/Dokument systemet – alle snakker dritt om det i Nammo.	Taushetsplikt fikk vi med en gong. Hjalp å få jobbe med en annen prosessingeniør, da hun kunne spørre han. Men hadde vært greit å hatt en mal på alt. Gått igjennom ting ordentlig, istedenfor at det var tilfeldig. Dårlig kommunikasjonen mellom de som gav henne opplæring (to stykk).	Kunne vært bedre. Timeskriving er litt tungvint. Kunne trengt litt mer opplæring.	Når det dukker opp, så har de tatt det. Systemene er ganske intuitive.	God! Har fått bra oppfølging fra starten.
På hvilken måte tilegnet du deg informasjon den første tiden (aktiv/passiv)?	Aktiv: Søker aktivt. Spør om det er noe.	Var nok litt passiv. De andre med min stilling er så opptatt, så man kan liksom ikke spørre om man kan være med «han» på jobb i dag. På sin egen avdeling har han spurt. Og lederen hans er veldig glad i å bli spurt.	Aktiv: Spør for å få informasjon.	Blanding: Vanskelig å ta det via manualer. Lettere når det kobles mot arbeidsoppgavene. Redd for å gjøre feil, så spør masse når jeg er usikker. Liker å se på først. Praktiker	Aktiv. Utadvendt.	Aktiv: Spør om alt.	Aktiv: Det finnes masse ressurser på intranett. Men liker best å få det inn via samtale, enn å lese side opp og side ned.	Aktiv: Glad i å utforske, spørre og prøve litt. Småfarlig det vi driver med. Bra å spørre engang for mye, enn en for lite.	Aktiv: Litt blanding. Prøver ofte først å finne informasjon selv. Også spør på det man ikke finner på.	Aktiv: søkende

Clarification:

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Hva tror du Nammo /nærmeste leder forventer av deg? Og ble forventningene kommunisert på en tydelig måte?	Tror de forventer å ha en person som kan ta stillingen til de som slutter. Må lære fra den eldre garde, slik at kunnskapen formidles til den nye generasjonen Nammo folk. Spesielt tilfelle. Jobber mest med lederen over nærmeste leder. 6 mnd snakk. Ønsket bedre tilbakemeldinger denne gangen. Oppfølgings samtaler er viktig for at man skal ende på rett spor.	Avdelingen har blitt litt skakkjørt iløpet av de siste årene. Så jeg tenker de forventer at jeg skal få til en kulturendring der nede. Det går bra så langt. Tror jeg og at de stillingen kan bli noe mer ut over avdelingen. Det er liksom ikke bare å endre kulturen i avdelingen på et blunk.	Forventer at jeg gjør ting 100%. og om jeg ikke får til noe, så skal jeg ta kontakt. Om jeg mister noe på gulvet, så er det ikke bare å plukke det opp og late som ingenting.	Husker fra sikkerhetskurset. Skal spørre om du er usikker. Være engasjert. Taushetsplikt er viktig. Driver med forskjellige ting, så det er forskjellige krav. Har arbeidsleder som har jobbet seg opp fra operatør. Ser oss og gir klare beskjeder.	Nammo forventer at jeg er pro-aktiv og søkende. Går etter de overordnede målene. Gjør vårt beste. Litt surr i starten mtp. Linjeleder-forhold.	Forventer at jeg gjør jobben min og ikke bryter reglene. Forventet at jeg skulle komme fort inn i rollen, imotsetning til de som kommer rett fra skole.	Den som står i arbeidskontrakt n min. Stillingen blir derimot litt formet av hva man er flink til. Forventningen fra lederen kunne vært bedre for starten. Noe som er blitt tatt opp og blitt bedre.	Gjør det han får beskjed om. Prøver å være minst mulig borte på jobb og gjøre det jeg får beskjed om. Tror det går for det samme over hele fjøla. Leder er lett å kommunisere med.	Forventer at jeg er nysgjerrig. Stiller spørsmål. Forbedre seg 1 mm om dagen. Bli litt bedre hver dag. Nøyaktig det han driver med.	Har blitt kommunisert på en god måte.
I hvor står grad føler du at du får tilbakemeldinger fra organisasjonen som samsvarer med arbeidsinnsatsen din?	De har blitt flinkere til å gi tilbakemeldinger. Hatt samarbeidsworkshop på hennes avdeling. Tilbakemeldingene må være spesifikke. Lederne gir ikke nok tilbakemeldinger (ris/ros).	Blir jo ikke mål på så mye. Rapporterer jo til mine overordnede og får gode tilbakemeldinger på det. Mer enn det forventer jeg ikke.	Forventningene har ikke blitt ytret til medarbeiderne aktivt. Gode tilbakemeldinger, men ikke noe spesifisert mot hva som er bra. Bare generelle tilbakemeldinger.	Får høre både ris og ros. Folk gidder å gjøre en innsats når de får tilbakemelding.	Den grad jeg trenger det tydeligere får jeg heller spørre. Vi gir hverandre tilbakemeldinger i hverdagen.	Ikke kjempebra. Medium-minus. Kunne fått mer tilbakemeldinger. Får mest positivt, men også negativt.	Får tilbakemeldinger på arbeidet man har gjort. Både feilprioriteringer og det som er bra. Får ros og oppmerksomhet for det man har gjort.	Får gode tilbakemeldinger. Fått tilbakemeldinger på at de har kommet med nye løsninger.	Gode tilbakemeldinger: Fikk tilbakemeldinger i medarbeidersamtalen. Men ikke så mye utover det. Gi litt mer konkrete tilbakemeldinger den første tiden. Kanskje de sier ifra om man ikke er på riktig spor.	Vi tar ansvar, engasjerer oss, oppfordrer oss til å ta på oss oppgaver. Bedriftsidrettslag. Verneombud. Pusher veldig på at vi skal ta på oss .

Culture:

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Fikk du tildelt fadder eller mentor når du startet?	Ikke fadder/mentor i hennes avdeling. Designavdelingen hadde en mentor. Men ikke hennes. Hadde ulike arrangement etter arbeidstid. Hadde jeg bodd her, så hadde det vært litt enklere å blitt med	Overlappen fungerte litt som en fadder. Hans overordnede gav han en runde/presenterte han rundt.	Ikke fått offisiell fadder. Men de på avdelingen har sosialisert henne som en gruppe.	Fikk ikke fadder. «Førstemann» på hvert rom. Disse tar seg av de nye. Fått oppfølging av den personen. Men alle er åpne for å hjelpe nye.	Ingenting. Men jeg synes man må finne ut av litt sjøl også.	Fikk ingen fadder. Ba om mentor og fikk en mentor en periode.	Ikke hatt noen sosial fadder. Hadde en som hjalp henne jobbmessig. Men har ikke vært noe problem å bli kjent. Blitt tatt godt imot. Trenger ingen sosial støtte. Så lenge folk møter deg på en god måte så, ender det godt. I så fall bare på opplæringen.	Må vel bli hu som lærte meg opp. Ikke offisiell fadder. Men uoffisiell.	Fikk mentor. Fikk introduksjon på prosjektet han skulle jobbe på. Fikk en god intro. Iforhold til prosjektet. Nærmeste leder tok hilsen og det sosiale.	Nei. Fikk ikke det. Teamlederne fikser arbeidsoppgavene. Blir tatt inn i varmen kollektivt.
Var det enkelt å få assistanse eller råd hvis det var noe som var usikkert ved gjennomføring av arbeidsoppgaver?	Hadde nesten en mentor, men han var veldig opptatt. Skulle hatt en ung person som begynte for kanskje 2 år siden, så hadde det blitt lett. Kan være negativt, om man får en mentor som ikke er så flink.	Ikke alltid lett å få hjelp om det er noe man er usikker på. Komplex organisasjon. Flat struktur med linjer over alle kanter. Det er også det jeg savner litt. Skulle vært et felles samlepunkt for all informasjon. Intranett fungerer til en viss grad. Men er ikke godt nok sammensveiset. Nei, det kunne vært bedre.	-	Ja	Ja. Har havnet hos ei veldig fin gruppe.	Ja	Ja	Ja	Ikke noe problem	Ja

Connection:

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Hvor viktig er det å bygge relasjoner for deg? Og i hvilken grad tar du selv ansvar for dette?	Veldig viktig. I et land der du ikke prater med folk du ikke kjenner.	Kommer litt automatisk, men. Organisasjonskartene ligger jo ute. Så det er ikke verre enn å leite. Men det er også viktig at hans leder vet at han kommer her ganske blankt. Finner jeg det ikke ringer jeg leder og får svaret. Tar selv ansvar for å bygge relasjoner	Ganske viktig. Liker å kjenne de jeg jobber med. Tar litt ansvar for relasjonsbyggingen selv.	Absolutt. Det er viktig å ha folk man kan spørre. Fikk en oversikt over verneombud osv tidlig. Noe som var bra. Tar 50/50 ansvar for sosialiseringen. Finner fort ut hvem som engasjerer seg mer enn andre	Veldig viktig. Det tar jeg ansvar for. Hvem er verneombud. Spør du så får du jo svar.	Veldig viktig. Med de jeg omgås, tar jeg ansvar.	Viktig at man har en sånn relasjon at man vet hvem man prater med. Har ikke noe problem med å gå bort til folk for å prata. Enda ikke møtt noen som ikke vil hilse/ha kontakt.	Veldig viktig. Så en vet hvem man skal kommunisere med. Men er man litt frampå, så er ikke det noe problem.	Kanskje ikke flinkeste relasjonsbyggeren. Samtidig har det godt greit. Man setter seg på hvilket som helst bord i lunsjen. Sitter jo i et åpent landskap. Så han får det sosiale behovet oppfylt på jobben.	Veldig viktig. Tar ansvar for å gjøre det selv.
I hvilke situasjoner føler du at det er lettest å bygge relasjoner med dine medarbeidere?	Det hjalp veldig med avdelingsturen	Egentlig på arbeid. Når folk som regel er edru og mer seriøse. Det sosiale er også viktig, men fokuset er litt annerledes. Det er jo på jobb vi skal fungere sammen.	Synes det går greit å gjøre det på jobb.	Jobb	Alt er med å bidrar. Lunsjen er en viktig faktor. Reise med kollegaer. Summen av alle disse tingene gjør at man får en god sosialisering /integring.	I en sosial setting	Den grunnleggende relasjonen klarer man å bygge på arbeidsplassen. Men det er fint å finne på noe utenfor jobb og. Turer/bowling/julebord osv. HMS dag – gjorde praktiske øvelser, redde liv, hinderløype, osv.	Går hipp som happ. Verken noe problem på jobb eller sosialt (turer).	Lettere på organisert arrangement. Det er jo da man faktisk blir kjent. På jobb går det mest i jobbing.	I nammo er det helt greit på arbeidsplassen (felles pauser, sosialt tilrettelagt på jobb). Like bra på jobb som i sosial setting.

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Fikk du noen informasjon rundt viktige kontaktpersoner under introduksjonen?	Ikke utover HR.	-	Fikk vite hvem som var hva.	Det jeg trengte	Introduksjonsprogrammet.	Nei	Hadde første dag på HR. Så fikk knyttet noen ansikt til navn. De fleste kontaktene har jeg spurt etter når jeg har trengt det.	Nei. Har ikke fått det. /husker ikke om han fikk det. Kunne nok ha hatt en gjennomgang til .	HR	Ligger telefonlister over alt. Ikke noe ut over det.
Er det noen slike kontakter du kjenner til nå som du skulle ønske noen hadde informert deg om tidligere?	Nei. Det er en italiensk dame som startet her for noen år siden. Skjedde naturlig.	Egentlig ikke.	Nei	Ikke som jeg kommer på.	Nei	Nei	Har mail/intranett. Har ressurser til å finne fram til det jeg trenger. Knytter navn mot rolle fortere. Kan ta litt tid før man finner riktig person.	Nei.	Nei	Kjente til dette fra før. For min del var det greit.

Avslutning:

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10
Hvilke tanker har du rundt onbardingprosessen?	Når du begynner å ha tillitt. Og begynner å kjenne de du jobber med. Hvis du tror at de andre ønsker deg vel. Så er det lettere å ta tilbakemeldingene bedre. Klare beskjeder det første året, så er det lettere å bli trygg. Ønsker du Nammo vel, så ønsker man også å være en verdifull resurss for Nammo.	De har jo et eller annet slag opplegg med, som viser hva slags utdanning, kursing også videre. Men for min stilling er det ikke satt opp noen kunnskapsmodul. Så hadde jeg visst om det, så kunne jeg kanskje kunne lest meg opp på det. Og i ledige stunder kunne jeg tatt kontakt med kollegaer for å få opplæring. Det er nok litt spesielt i mitt tilfelle. Men for nye operatører så har de et greit opplegg.	Tror nok det har mye å si at Nammo vil det.	Tenker det er en god ordning	Kjempeviktig hvordan man blir møtt. Lamslått over hvor bra det er, den første tiden.	Absolutt nyttig for nyansatte!	Helt klart viktig. Jeg personlig synes det går mye på hvor engasjert du er selv. Folk som har drevet der i 30år som fortsatt må spørre om hva de skal gjøre hver dag.	Om man ikke får noen god kontakt til folk rundt deg og heller ikke tør å spørre, så har dette mye å gjøre med motivasjon osv. Essensielt.	Det hjelper absolutt nyansatte på veien	absolutt. Helheten som Nammo har (lytte til, osv). God introduksjon. Bygge videre på dette. Tar vare på alle når du kommer inn. Nammo har en god oppskrift.
Har du noe å legge til?	Intervjuene jeg har vært tidligere, så har HR blitt med på intervjuene. HR var ikke med på noen av intervjuene. Fikk kun navnet hans i kontrakten. Virker som HR har tillitt til lederne. Litt merkelig. Ble overrasket over dette.	-	-	-	-	-	-	-	-	Mange andre bedrifter kan lære noe av nammo. Raufosskulturen få fram den kulturen mer ut.