

Leander Tresselt Kalsnes
Mikkel Levardson Erlandsen

Digitalisering av støtteprosesser - en undersøkelse av onboarding hos en IT-tjenesteleverandør i vekst

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling

Veileder: Kirsti Elisabeth Berntsen

Mai 2023

Leander Tresselt Kalsnes
Mikkel Levardson Erlandsen

Digitalisering av støtteprosesser - en undersøkelse av onboarding hos en IT-tjenesteleverandør i vekst

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling
Veileder: Kirsti Elisabeth Berntsen
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Formålet med denne bacheloroppgaven er å undersøke ansatte i Norsk helsenett (NHN) sine forventninger til den kommende digitaliseringen av organisasjonens onboarding-prosess, som vil inntreffe når NHN implementerer et nytt HR-system i 2023. Vi ser på relevant forskning innen onboarding, endringsledelse og implementering av ny teknologi for å identifisere mulige utfordringer og strategier for å øke sjansen for en smidig og vellykket endring.

Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse gjennom dybdeintervjuer hos tre ulike grupper innad i NHN – HR-ansatte, seksjonsledere og “vanlige” ansatte (både relativt nyansatte og ansatte som har vært i bedriften noen år) for å svare på vår problemstilling: **Hvilke forventninger har ansatte til NHN sin digitalisering av onboarding-prosessen, og hva sier forskning om det som er viktig ved innføring av ny teknologi?**

Gjennom våre intervjuer ser vi blant HR-ansatte og seksjonsledere at det er behov for å forbedre dagens manuelle prosess. Nylig ansatte påpeker at onboarding varierer i organisasjonen og at det kan ta lang tid å få nødvendige tilganger i de systemene de skal bruke i arbeidet. Vi konkluderer med at NHN sine ansatte har klare forventninger til et digitalt system som skal støtte dem i onboarding-prosessen. De forventer at det nye systemet vil redusere tilfeldigheter i oppfølging av nyansatte.

Videre kommer det fram at de tror det nye systemet kan bidra til en mer effektiv arbeidshverdag for både HR-ansatte og seksjonsledere – noe som igjen vil gagne nye ansatte, gjennom at de vil få en mer strukturert og oversiktlig start i sin nye rolle. Samtidig gir mange uttrykk for at det er viktig at den menneskelige siden av prosessen ikke forsvinner med digitalisering, så NHN må klare å finne en balanse mellom disse to aspektene.

Abstract

The purpose of this bachelor's thesis is to investigate employees in Norsk helsenett (NHN)'s expectations of the upcoming digitalization of the organizations onboarding process, which will occur when NHN implements a new HR system in 2023. We have in this thesis examined relevant research on onboarding, change management and implementation of new technology, with the purpose of identifying possible challenges and strategies in order to increase the probability of a successful change.

We have also carried out a qualitative investigation through in-depth interviews with three different groups within NHN - HR employees, section managers and "ordinary" employees (both relatively new employees and employees who have been with the company for a few years) in order to get answers to our research question: **What expectations do employees have towards NHN's digitalization of the onboarding process, and what do research claim to be of importance when introducing new technology?**

Through our interviews, we found among HR employees and managers that there is a need for the current manual process to be improved. New employees pointed out that onboarding is executed differently throughout the organization, and that the time it takes to get necessary access to required systems is perceived as too long in several cases. We can conclude that NHN's employees does have clear expectations towards a digital system that will support them in the onboarding process. They expect that the new system will reduce randomness in the follow-up of new employees.

Furthermore, it appears that they believe the new system can contribute to a more efficient everyday working life for both HR employees and managers - which in turn will benefit new employees through the fact that they will get a more structured and defined start in their new role. At the same time, several of the interviewees expressed that it is important that the social aspect of onboarding does not disappear with digitalization, so NHN needs to be able to find a balance between these two aspects.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet på Institutt for Datateknologi og Informatikk (IDI) ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Bacheloroppgaven markerer slutten på vårt treårige studieløp ved Digital forretningsutvikling.

Vi har hatt gleden av å samarbeide med Norsk helsenett SF - en organisasjon som spiller en sentral rolle i å utvikle og drifte den nasjonale digitale helse-infrastrukturen i Norge. Vi vil derfor rette en stor takk til alle involverte parter fra Norsk helsenett som har bidratt med sin tid og kompetanse gjennom hele prosjektet.

Vi vil også rette en takk til vår veileder ved NTNU, Kirsti Elisabeth Berntsen, som har vært en støttespiller gjennom prosessen. Hennes veiledning, råd og konstruktive tilbakemeldinger har vært viktig for at vi skulle kunne utforme og gjennomføre dette prosjektet på en systematisk og faglig solid måte.

Til slutt vil vi takke alle nære og kjære for å ha støttet oss i tykt og tynt gjennom disse tre årene. Vi er utrolig takknemlig for alt dere har gjort for oss.

Trondheim, mai 2023

Leander Tresselt Kalsnes

Mikkel Levardson Erlandsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Abstract	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Figurer	6
1. Innledning	7
1.1 Begrepsforklaringer	7
1.2 Case	8
1.3 Behov for en bedre onboarding-prosess	9
1.3.1 Aktører	9
1.3.2 Nåsituasjon	10
1.3.3 Onboarding i NHN	10
1.3.4 Ønskede gevinster	12
2. Teori om onboarding, digitalisering og endring	13
2.1 Onboarding	13
2.1.1 Integrering av nyansatte	14
2.2 Digital onboarding	15
2.3 Digital transformasjon	15
2.4 CatalystOne	16
2.5 TAM og UTAUT	19
2.6 Samspill og bruk av teknologi	20
2.7 Workarounds	21
2.8 Teknostress	21
2.9 Endringsledelse	21
2.9.1 Lewins endringsmodell	22
2.9.2 ADKAR-modellen.....	22
2.10 Kommunikasjon i organisasjoner	24
2.11 Effekter	25
3. Metode	26
3.1 Valg av metode	26
3.2 Forskningsdesign	27
3.3 Valg av informanter	28

3.4 Intervjuguide	28
3.5 Gjennomførte intervjuer	29
3.6 Analyse	29
3.7 Svakheter ved metodevalgene	29
4. Resultater.....	30
4.1 Sitater	31
5. Analyse av empiri	37
5.1 Manuelt arbeid.....	37
5.2 Standardisering	37
5.3 Tilganger	38
5.4 Automatisering vs. den menneskelige siden	39
5.5 Etablerte ansatte	39
5.6 Tidlig tilgang til nødvendig informasjon	39
6. Diskusjon.....	40
6.1 Påvirkning på brukerne	40
6.2 Faktorer for vellykket implementering	40
6.3 Organisatorisk aksept og samspill	42
6.4 Muligheter for bedre tilgangsstyring	44
6.5 Balansering av standardisering og individuelle behov	44
6.6 Den menneskelige dimensjonen i onboarding-prosessen	45
6.7 Ny teknologi kan skape stress og forvirring.....	45
6.8 Måling av effekter	46
6.9 Vil det føre til en digital transformasjon?.....	47
7. Styrker og svakheter i vår forskning	48
8. Konklusjon.....	49
9. Videre arbeid.....	50
10. Kildeliste.....	51
11. Vedlegg	55
11.1 Vurdering av behandling av personopplysninger.....	55
11.2 Infoskriv	56
11.3 Intervjuguider.....	58

Figurer

Figur 1 Overordnet organisasjonskart (Sendt på e-post fra NHN, 2023)	9
Figur 2 Onboarding-løpet i dag (Norsk helsenett SF, u.d.)	10
Figur 3 Prosess-optimalisering (Norsk helsenett SF, 2022)	12
Figur 4 Del 1 av skjermdumper fra CatalystOne (Sendt på epost fra NHN, 2023)	17
Figur 5 Del 2 av skjermdumper fra CatalystOne (Sendt på epost fra NHN, 2023)	18
Figur 6 UTAUT-modellen (Venkatesh et al., 2003).	20
Figur 7 Lewins endringsmodell (Visual Paradigm Blog, 2022)	22
Figur 8 ADKAR-modellen (Visual Paradigm Blog, 2023)	23
Figur 9 Vår metode (basert på Fig.3.1 Model of the research process, Oates 2006, s33) ...	28
Figur 10 Intervjuer	29

1. Innledning

I en stadig mer digitalisert verden er effektive og moderne HR-systemer (Human Resources/menneskelige ressurser) blitt viktig for å kunne imøtekomme de økende krav som stilles til både offentlige og private virksomheter. Digitalisering av HR-prosesser kan bidra til økt effektivitet, reduserte kostnader og forbedret kommunikasjon mellom arbeidstakere og ledere (Sultana et al., 2012; Ellis & Kuznia, 2014). NHN (Norsk helsenett) har anerkjent behovet for å digitalisere dette, og skal derfor implementere et nytt HR-system i løpet av siste halvdel av 2023. Et HR-system er ofte omfattende, med mange forskjellige funksjonaliteter når det kommer til personaladministrasjonen. Vår bacheloroppgave er avgrenset til å kun ta for seg onboarding-prosessen i det nye systemet. NHN er et offentlig foretak som blant annet har oppgaven med å tilby sikre og robuste digitale løsninger og infrastruktur til helse- og omsorgssektoren i Norge (Norsk helsenett SF, 2023). NHN har de siste årene både vokst mye, samt utvidet og reorganisert sin virksomhet.

Denne bacheloroppgaven tar for seg NHN sine ambisjoner om å forbedre onboarding av nye ansatte ved å innføre et digitalt verktøy som skal støtte denne prosessen. Det er viktig for NHN at ansettelsesprosessen oppleves positiv for nye medarbeidere som skal integreres sosialt, kulturelt og faglig i organisasjonen, slik at nyansatte raskt bygger relasjoner til ledere og andre ansatte, og tilegner seg nødvendig kunnskap og kompetanse for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Vi vil ha fokus på onboarding-delen av HR-systemet, som NHN håper og tror vil bidra til en mer effektiv og vellykket innfasing av nyansatte i organisasjonen. En effektiv og vellykket onboarding-prosess kan være avgjørende for å oppnå høyere medarbeiderengasjement, redusert turnover og forbedret arbeidsmiljø (Bauer, 2010).

Vår problemstilling er følgende: **Hvilke forventninger har ansatte til NHN sin digitalisering av onboarding-prosessen, og hva sier forskning om det som er viktig ved innføring av ny teknologi?**

Gjennom en analyse av dagens prosess og ønskene brukerne har til den kommende digitaliseringsprosessen hos NHN, vil vi identifisere sentrale utfordringer og muligheter som organisasjonen står overfor. Ved å undersøke den fremtidige digitalisering av NHN sin onboarding-prosess, ønsker vi å bidra til økt forståelse for hvordan digitale løsninger potensielt kan forbedre onboarding-prosessen, og dermed styrke organisasjonens evne til å integrere og beholde ansatte. Dette kan også gi verdifull innsikt for andre virksomheter som vurderer lignende prosesser og tiltak.

1.1 Begrepsforklaringer

HR: En forkortelse for "Human Resources", på norsk "menneskelige ressurser". Dette omfatter det de ansatte i en virksomhet utgjør av ressurser i form av arbeidskraft, kompetanse og innsats (Sagberg, 2022a). HR handler om å administrere og utnytte de menneskelige ressursene i en organisasjon. Dette innebærer bl.a. å rekruttere, utvikle og

beholde ansatte, samt håndtere arbeidsforholdet, kompensasjon, potensielle konflikter og andre oppgaver relatert til de menneskelige ressursene i organisasjonen (Sagberg, 2022b)

Preboarding og onboarding: Preboarding blir sett på som tiden fra du signerer kontrakt til du starter i jobben din (Sullivan, 2015, sitert i Ziden & Joo, 2020). Onboarding blir ofte sett på som de første 6-12 månedene i ansettelsesforholdet (Sagberg, 2022c). Siden disse to prosessene naturlig henger sammen, kommer vi heretter til å omtale dem som en felles prosess - "onboarding".

HR-system: Et HR-system er en programvareløsning utviklet for å effektivisere og støtte oppgavene knyttet til HR-arbeidet. Disse teknologiske applikasjonene er spesielt utformet for å forenkle og administrere arbeidsdagen til ledere og HR-ansvarlige, og gjøre arbeidshverdagen til de ansatte mer oversiktlig (Linnerud, 2016).

Turnover: Turnover er raten som ansatte forlater en bedrift og blir erstattet av nye personer (Oxford Dictionary, u.d.). Oppgis som prosentandelen av staben som slutter av ulike årsaker i løpet av et tidsrom.

Software as a Service (SaaS): En skybasert programvareleveringsmodell som lar sluttbrukere få tilgang til programvareapplikasjoner over internett (Salesforce, 2023), basert på abonnement i motsetning til større investeringer ved kjøp eller egenutvikling.

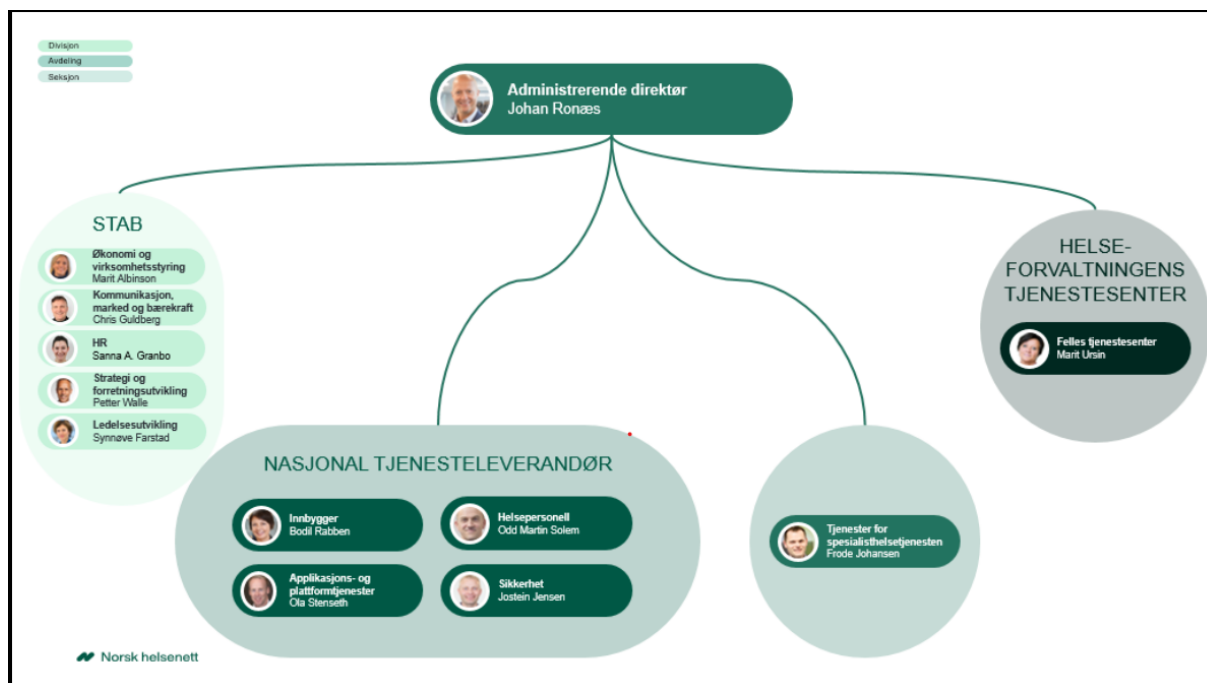
1.2 Case

Norsk helsenett SF (NHN) er et statsforetak etablert av Helse og- omsorgsdepartementet i Norge. NHN har et overordnet ansvar for å levere og utvikle nasjonal IKT-infrastruktur til det norske helsevesenet, både spesialist- og primærhelsetjenesten (Norsk helsenett SF, 2023b). I stiftelsesdokumentet deres står det: "Norsk helsenett SF skal bidra til forenkling, effektivisering og kvalitetssikring av elektroniske tjenester til beste for pasienter og befolkningen for øvrig. Norsk helsenett skal kjenne brukernes og sektorens behov, og gjennom dialog sikre at aktørene i helse- og omsorgssektoren tas med i arbeidet med planlegging og drift av statsforetakets oppgaver" (Norsk helsenett SF, 2009).

NHN er en offentlig organisasjon i sterk vekst, og som er i ferd med skifte fokus fra drift av IT-nettverk til leveranse av tjenester til helsesektoren, og er et foretak i stadig endring. I dag er det ca. 900 ansatte i NHN, en femdobling de siste fem årene. Veksten består også av innfusjonering av personell fra andre offentlige virksomheter. Disse er fordelt på kontorer i Trondheim, som er hovedkontoret, Oslo, Bergen, Tromsø og Svalbard (Norsk helsenett SF, 2023). NHN ansetter i gjennomsnitt ca. 70-80 nye personer hvert år, og har en turnover på ca. 10%, som anses som ganske vanlig i norsk målestokk. Eksempelvis var gjennomsnittlig turnover hos medlemmer i HR Norge, det største HR- og ledelsesfaglige nettverket i Norge, rundt 10% i 2019, noe de fleste opplevde som lavt og uproblematisk (Øhrn, 2021). NHN ser dog en tendens til at ansatte som har vært lenge i foretaket blir værende, mens de som har vært der i en kortere periode slutter i større grad.

I *Figur 1 Overordnet organisasjonskart*, ser man organisasjonen på divisjonsnivå. Ettersom NHN er en kunnskapsbasert bedrift med utviklere, designere, ledere, produktforvaltere, etiske hackere, rådgivere med mer, som det er stor konkurranse om i markedet, er det

uheldig at ansatte som det har blitt investert mye tid og ressurser i slutter relativt kort tid etter ansettelsen.



Figur 1 Overordnet organisasjonskart (Sendt på e-post fra NHN, 2023)

Dette er et problem som NHN har identifisert, og blant annet med bakgrunn i dette ønsker de å innføre et HR-system som kan støtte dem i onboarding-delen av ansettelsesforholdet, med håp om å beholde sine nyansatte lenger. De beskriver dagens situasjon slik "HR-prosessene er i stor grad manuelle og tidkrevende operative prosesser, som gjøres av de ansatte i HR-seksjonen (...) HR-faget er i kraftig utvikling, og automatisering av manuelle prosesser er en naturlig del av utviklingen" (Norsk helsenett SF, 2022).

1.3 Behov for en bedre onboarding-prosess

Dagens onboarding-prosess er preget av manuelle rutiner, noe som kan føre til menneskelig slurv eller feil, og ledere som gjennomfører prosessen veldig ulikt. Ønsket til NHN er at man ved å digitalisere mange av disse rutinene, vil kunne oppnå en mer standardisert og helhetlig prosess for alle nyansatte. En onboarding-prosess berører mange aktører, alt fra den nyansatte til seksjonsledere og HR-ansatte. Å ha et bra samspill mellom alle disse aktørene er viktig for å gjennomføre en god introduksjon til organisasjonen.

1.3.1 Aktører

Seksjonsledere: HR-løsningen vil være en støtte for seksjonslederne ved at den vil bidra til god og effektiv oppfølging og utvikling av ansatte gjennom hele ansattforholdet (Norsk helsenett SF, 2022).

HR: HR-løsningen vil effektivisere nøkkelprosesser som i dag gjøres manuelt, og dermed frigi tid slik at HR kan være en strategisk partner for seksjonene i NHN (Norsk helsenett SF, 2022).

Medarbeidere: HR-løsningen vil gi både etablerte og nyansatte mulighet for enkel tilgang på informasjon knyttet til sitt arbeidsforhold. Det vil gjøre det enklere å følge opp mål fra utviklingssamtaler sammen med leder (Norsk helsenett SF, 2022)

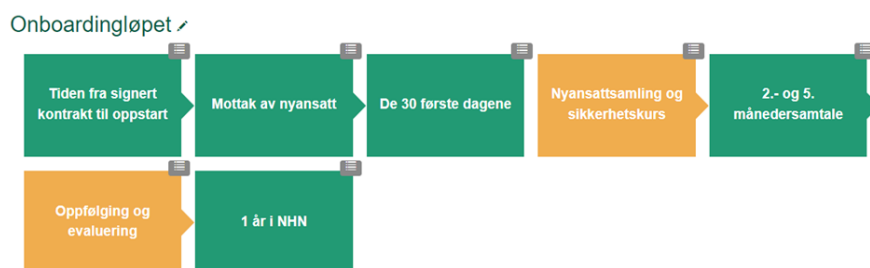
Indirekte: Det vil også være flere i organisasjonen som vil bli påvirket av endringene indirekte, som blant annet applikasjonsforvaltere (drift og forvaltning av applikasjonen), kontordrift (adgangskort, velkomstblomst), intern IT (mobiltelefon, PC, tilganger) og lønn (lønn fra oppstartsdato) (Norsk helsenett SF, 2022).

1.3.2 Nåsituasjon

Dagens onboarding-prosess beskrives slik: *"Sjekklistene og rutiner ligger i ulike verktøy. Ut over dette er det ingen systemstøtte. Det er flere funksjoner involvert i denne prosessen, der alle utfører en serie med manuelle operasjoner. Disse er brukeradministrering/IKT, lønn, HR, kontordrift og personalledere"* (Norsk helsenett SF, 2022).

1.3.3 Onboarding i NHN

Onboarding-løpet hos Norsk helsenett ut i dag, slik som vises i *Figur 2 Onboarding-løpet i dag*, med tilhørende utdyping fra NHN beskrevet nedenfor (Norsk helsenett SF, u.d.):



Figur 2 Onboarding-løpet i dag (Norsk helsenett SF, u.d.)

Tiden fra signert kontrakt til oppstart – Lederne skal sørge for å ha kontakt med den nyansatte i perioden før oppstart, og det er særlig viktig hvis det er snakk om flere måneder fra signering av kontrakt til oppstart. Lederen skal også være tydelig på at den nyansatte kan ta kontakt ved behov.

Mottak av nyansatt - En god mottakelse er viktig for en positiv opplevelse. Alle medarbeidere har ansvar for å ta godt imot sin nye kollega. Stress er gjerne en naturlig del av opplevelsen for den nyansatte. En god mottakelse handler derfor også om å redusere usikkerhet, stress og eventuell engstelse.

De første 30 dagene - Den nyansatte skal få innføring i alt fra visjon, verdier og strategier, til arbeidsmetoder, rutiner og retningslinjer. Det er også viktig å bli kjent med

kolleger og relevante samarbeidspartnere utenfor NHN. Inviter/inkluder den nyansatte i relevante aktiviteter og møter.

Nyansattsamling og sikkerhetskurs - Alle nyansatte skal delta på nyansattsamling og få sikkerhetsopplæring. HR har ansvar for innkalling og gjennomføring av nyansattsamlingen. Lederne har ansvar for å legge til rette for deltagelse. Sikkerhetsopplæring fås digitalt.

Nyansattsamling går over to arbeidsdager. Hensikten er å skape forståelse for hva NHN gjør, hvem de er og deres plass i helsetjenesten. Viktige tema er verdier og kultur, strategier og mål, deres tjenester og leveranser. Samlingen er også en viktig arena for å bli kjent med andre kolleger.

Alle nyansatte skal få sikkerhetsopplæring. Dette for å få en grunnleggende forståelse for viktigheten av informasjonssikkerhet. Dette er laget som et digitalt opplegg som de nyansatte finner på infosiden for nyansatte.

Oppfølgingsamtale etter 2 og 5 måneder - Lederne skal minimum gjennomføre samtale med ny medarbeider etter henholdsvis to og fem måneder. Dette gjør at lederne i en tidlig fase kan avdekke om det er noe som må endres eller forbedres.

I en oppfølgingsamtale er det ikke bare den ansatte som skal få tilbakemeldinger – den ansatte skal også kunne gi tilbakemeldinger på oppgaver, og til lederen. Hensikten er å evaluere den tiden som har vært og å fastsette evt. aksjoner eller tiltak for å rette på forhold som kunne ha vært bedre.

Ved eventuell tvil om videre fast ansettelse må lederen dokumentere at det er gitt tilfredsstillende oppfølging og tilbakemelding i løpet av prøvetiden, og at det er gitt tid til forbedring.

Det finnes en guide for oppfølgingsamtale. Den er et hjelpemiddel for forberedelse og gjennomføring av oppfølgingsamtaler av nyansatte. Både leder og den nyansatte bør forberede samtalen med utgangspunkt i denne guiden.

Oppfølging og evaluering - Innen seks måneder etter oppstart, inviterer HR til oppfølging og evaluering av den nyansattes tid i Norsk helsenett. Dette møtet varer i ca. én time.

Her innhentes tilbakemeldinger om hvordan mottak og den første tiden i Norsk helsenett har vært. Hvordan opplevde man mottakelsen og nyansattsamlingen? Hva fungerte bra og hva kunne vært bedre? Var det noe som manglet? Hvordan har tiden fram til nå vært?

Så langt det lar seg gjøre vil nyansatte som deltok på samme nyansatt-samling møtes igjen her. HR reserverer rom for nyansatte som befinner seg på annen lokasjon, slik at man kan delta på video.

Ett år i Norsk helsenett - Det tar ofte noe tid å bli kjent med en ny arbeidsplass og komme inn til kjernen av virksomheten. Den første tiden handler om å bli integrert i NHN. Det gjelder både kolleger, selve jobben og samarbeidspartnere. Etter dette glir opplæringen gradvis over i mer generell medarbeider – og kompetanseutvikling.

Det er viktig å påpeke at det er individuelt hvor lang tid det tar før en ny medarbeider føler seg som en integrert del av NHN.

Lederne oppfordres til å gjøre en enkel markering ved ett års ansettelse i NHN. Det kan være så enkelt som en muntlig gratulasjon og en god klem eller en klapp på skuldra.

1.3.4 Ønskede gevinster

De kvalitative gevinstene kan være at en ansatt får en mer profesjonell ansattreise, med standardiserte og automatiserte prosesser fra ansettelse til oppsigelse, med økt kvalitet i alle faser av ansattløpet. Dette vil være en strategisk fordel, som styrker NHN som merkevare og ivaretar NHN sitt omdømme og posisjon som et attraktivt sted å jobbe (Norsk helsenett SF, 2022).

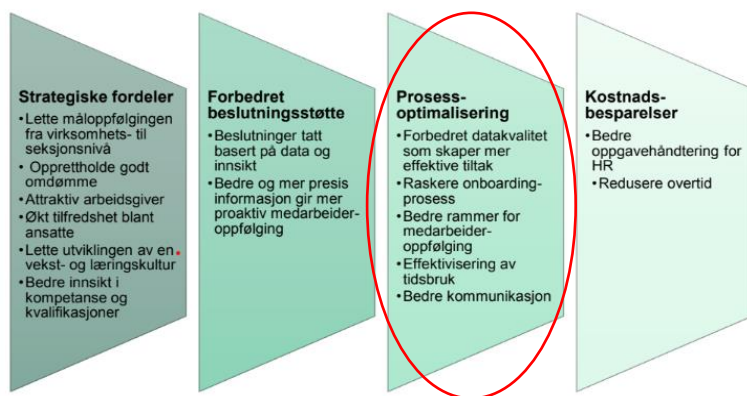
I tillegg kan NHN få systemstøtte som sikrer god og standardisert onboarding. Dette vil gjøre mottaksprosessen av nyansatte profesjonell, ved å sikre likhet i innhold og kvalitet. Systemstøtte gagnar både personalledere og ansatte, og gir også, som overnevnte effekt, en strategisk fordel for NHN ved å styrke organisasjonen som merkevare (Norsk helsenett SF, 2022).

NHN får forbedret datagrunnlag som støtte i medarbeideroppfølgingen, som kan sikre bedre dialog med ansatte, og som dermed gagnar personalledere. Dette kan føre til økt trivsel og tilfredshet (Norsk helsenett SF, 2022).

NHN ser også kvantitative gevinster ved innføring av et digitalt system. De anslår at tid og penger blir spart ved å minimere dobbeltarbeid og få bedre kontroll på ansattdata (Norsk helsenett SF, 2022).

NHN har utført konkrete kalkulasjoner når det gjelder kostnadsbesparelser ved å innføre et HR-system, men av konfidensialitetshensyn unnlater vi å oppgi estimatene i denne oppgaven.

Prosessoptimalisering, som vist i *Figur 3 Prosess-optimalisering*, beskriver hvordan de regner med å få bedre datakvalitet som kan skape mer effektive tiltak, en raskere onboarding-prosess, bedre rammer for medarbeider-oppfølging og effektivisering av tidsbruk, ettersom man kan eliminere dobbelt arbeid (da det meste gjøres manuelt må man ofte dobbeltsjekke), og til slutt bedre kommunikasjon (Norsk helsenett SF, 2022).



Figur 3 Prosess-optimalisering (Norsk helsenett SF, 2022)

2. Teori om onboarding, digitalisering og endring

Teorikapittelet i denne bacheloroppgaven tar sikte på å gi en grundig forståelse av de sentrale konseptene og teoriene som er relevante for vårt arbeid. Med økt digitalisering og fremskritt innen teknologi, blir det stadig viktigere for organisasjoner å tilpasse seg og lede endringer på en effektiv måte. I dette kapittelet vil vi introdusere og diskutere hovedteoriene og konseptene som danner grunnlaget for vår analyse: onboarding, digital onboarding, digital transformasjon, Technology Acceptance Model (TAM), Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT), samspill i bruk av teknologi, workarounds, teknostress, endringsledelse og kommunikasjon i organisasjoner.

Vi vil starte med å utforske begrepene onboarding og digital onboarding. Deretter skal vi forklare hvordan disse prosessene kan bidra til å integrere nyansatte i organisasjoner, samt hjelpe dem med å bli kjent med deres nye rolle i organisasjonen. Etter dette vil vi se nærmere på digital transformasjon og betydningen en slik prosess har for organisasjoner i en stadig mer digital verden. Vi vil introdusere TAM og UTAUT, to sentrale modeller innen teknologiaksept og adopsjon, og diskutere hvordan de kan bidra til å forstå adopsjon og bruk av nye digitale løsninger. I tillegg vil vi undersøke "workarounds", som er alternative metoder og strategier som ansatte kan benytte seg av for å omgå tekniske hindringer og utfordringer, og hvordan disse kan påvirke organisasjonen. Et annet viktig aspekt vi beveger oss innom er teknostress, som oppstår når ansatte føler seg overveldet og stresset av økende bruk av teknologi og digitalisering. Til slutt utforsker vi endringsledelse og viktigheten av effektiv kommunikasjon i organisasjoner, spesielt når det gjelder å støtte ansatte gjennom digital transformasjon og omfattende endringer.

Denne gjennomgangen av teoriene vil gi et bredt grunnlag for vår analyse og forståelse av digital onboarding og innvirkningen det kan ha på organisasjoner. Det vil også kunne brukes til å identifisere muligheter og utfordringer som kan oppstå i forbindelse med implementering og bruk av digitale løsninger i onboarding-prosessen.

2.1 Onboarding

Onboarding, på norsk kjent som organisasjonssosialisering, er prosessen som handler om å integrere nye ansatte på en arbeidsplass (Sagberg, 2022c). Prosessen fokuserer både på de sosiale aspektene ved å bli introdusert til en ny arbeidsplass, men også på opplæring i rollen personen har fått i organisasjonen (Sagberg, 2022c). Intensiteten og lengden av denne prosessen vil variere fra bedrift til bedrift. Begrepet brukes hovedsakelig om introduksjon av nye ansatte, men man vil også ofte si at onboarding-prosessen til en viss grad foregår gjennom hele ansettelsesforholdet, f.eks. når ansatte bytter stilling eller flytter over til en ny avdeling (Sagberg, 2022c). Etter at rekrutteringsprosessen er ferdig og den ansatte har signert arbeidsavtalen, er en strukturert onboarding-prosess viktig for å lære opp og integrere den ansatte godt i bedriften. (Bauer, 2010).

Hvor formell, strukturert og gjennomtenkt onboarding-prosessen er varierer mye fra bedrift til bedrift, men også mellom enheter innad i en bedrift. Noen bedrifter har en systematisk og strukturert prosess, mens andre har en tilnærming der man nesten forventer at den

ansatte skal klare å integrere seg selv inn i organisasjonen (Bauer, 2010). Disse ulike tilnærmingene blir kalt "formell onboarding" og "uformell onboarding".

Formell onboarding: refererer til et skriftlig sett med koordinerte retningslinjer og prosedyrer som hjelper en ansatt med å tilpasse seg hans eller hennes nye jobb når det gjelder både oppgaver og sosialisering (Bauer, 2010).

Uformell onboarding: refererer til prosessen der en ansatt lærer om hans eller hennes nye jobb uten en strukturert onboarding-prosess (Bauer, 2010).

Forskning viser at organisasjoner som har en strukturert onboarding-prosess med trinnvise programmer for nye ansatte der de lærer hva deres rolle er, hva organisasjonens kultur og verdier er, og at de blir sosialt integrert, ofte er mer effektive til å få nye ansatte integrert i arbeidsplassen enn bedrifter som har en uformell tilnærming til onboarding (Bauer, 2010).

En god onboarding-prosess spiller en nøkkelrolle for enhver bedrifts vellykkede integrering av ansatte. Med de høye kostnadene knyttet til rekruttering, må organisasjoner forstå at effektiv integrering av nyansatte i organisasjonen kan være et viktig tiltak for å sikre deres suksess. Klare rutiner om hvem som eier onboarding-prosessen som helhet og hvem som kontrollerer ulike trinn i prosessen, er avgjørende for å sikre suksess over tid (Bauer, 2010). Det å kun skrive ned en formell plan vil ikke nødvendigvis hjelpe nye ansatte med å lykkes. Nøkkelen er å engasjere viktige interessenter og nye ansatte slik at de forstår hverandre og hvordan de skal samhandle (Bauer, 2010).

2.1.1 Integrering av nyansatte

For at nyansatte skal kunne integreres godt i en virksomhet, er det viktig å gi dem god innsikt, ikke bare i arbeidsoppgaver, men også i selve organisasjonskulturen og verdiene som preger kulturen. Andre opplysninger, som grunnleggende funksjoner i virksomheten, deres mål, visjoner og verdier, kan være nyttig og verdifullt for nyansatte. Setter man klare rammer rundt hva den ansatte kan forvente, hvilke mål vedkommende skal jobbe mot og hvilke forventninger som stilles, vil dette kunne bidra til å øke motivasjonen.

Det sosiale aspektet er også viktig å ha plan for. Ved eksempelvis å arrangere sosiale aktiviteter, kan virksomheten bidra til økt trivsel. I situasjoner der etablerte ansatte og nyansatte møtes i uformelle situasjoner, kan dette føre til at ansatte knytter bedre kontakt seg imellom innad i virksomheten, samt bidra til bedre integrasjon av de nyansatte. Da øker sannsynligheten for trivsel og produktivt arbeid betraktelig (Bauer, 2010).

Digitalisering av onboarding-prosessen kan medføre at man har mulighet for å tilpasse prosessen bedre til den enkelte nyansatte. Noen kommer rett fra skolebenken, andre med flere års erfaring fra andre arbeidsgivere. Det vil være ulike behov for ulike ansatte, og selv om alle må gjennom et felles opplegg, vil det også være områder som kan skreddersys. Dette kan innebære større grad av opplæring og veiledning for de nyutdannede, mens de mer erfarne vil kunne påta seg mer ansvar og arbeide selvstendig i større grad fra starten av.

I tillegg kan enkelte nyansatte ha behov for tilpasninger knyttet til språkbarrierer, funksjonsnedsettelse eller andre spesielle behov. Det er viktig å fange og ta hensyn til

disse, slik at dette ikke skaper hindring for både inkludering i det sosiale liv og deres evne til å utføre arbeidsoppgaven sine. Da bør faktorer som møter ulike behov og bidrar til tilrettelegging, som f.eks. hjemmekontor og ulike arbeidssoner på jobben, være på plass. Virksomheten bør også på sin side være fleksibel, ved å lytte til nyansatte sine behov og eventuelt teste ut og tilpasse nye teknologiske løsninger deretter.

2.2 Digital onboarding

En digital onboarding-prosess innebærer å bruke digitale verktøy og teknologi for å introdusere og integrere nye ansatte i en organisasjon på en mer effektiv måte (Sani et al., 2022). Denne prosessen kan omfatte en rekke forskjellige aktiviteter som elektronisk signering av kontrakter, utfylling av skjemaer, distribusjon av opplæringsmateriell og veiledning gjennom digitale plattformer. For å fremme samarbeid og engasjement, kan prosessen også inkludere digitale møter, videokonferanser og virtuelle omvisninger i organisasjonens lokaler (Sani et al., 2022).

Ifølge "Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper" av Ziden og Joo (2020), har en økende andel organisasjoner erstattet tradisjonelle onboarding-metoder med digitale løsninger på grunn av kostnadsfordeler og effektivitet. Dette har også ført til et skifte mot et blandet læringsmiljø som kombinerer e-læring og manuell opplæring, noe som gir større fleksibilitet for ansatte og arbeidsgivere (Ellis & Kuznia, 2014). Flere studier indikerer at riktig opplæring bidrar til høyere arbeidsengasjement og produktivitet blant ansatte (Vasudevan, 2014; Top & Gider, 2012; Kuznia et al., 2010, sitert i Ziden & Joo, 2020). Ved å tilby et mer tilgjengelig og engasjerende læringsmiljø, kan digital onboarding hjelpe organisasjoner med å tiltrekke, utvikle og beholde talenter.

Digital onboarding kan muliggjøre enklere og mer effektiv informasjonsdeling. Det gir i tillegg nye ansatte muligheten til å bli kjent med organisasjonen og deres fremtidige kollegaer før de faktisk begynner i jobben, noe som bidrar til en mer personlig tilpasset og engasjerende opplæring (Deutsch, 2016). Gjennom å kombinere e-læring og manuell opplæring, kan digital onboarding tilpasse seg ulike læringsstiler og behov, og sikre at ansatte får den støtten og veiledningen de trenger for å lykkes i sine roller (Sultana et al., 2012). Implementering av digital onboarding kan dermed hjelpe organisasjoner med å skape en mer sømløs, engasjerende og effektiv onboarding-opplevelse for sine nye ansatte (Ziden & Joo, 2020). Samtidig vil det være ulike behov blant personer, og det er ikke nødvendigvis slik at en digital løsning alltid vil være best når det kommer til alle trinnene i en onboarding-prosess, men ulike aktiviteter kan enten bli støttet eller erstattet ved å benytte et digitalt verktøy.

2.3 Digital transformasjon

Det finnes mange ulike definisjoner på hva digital transformasjon er. En fellesnevner er at de fleste definisjonene omfatter at en bedrift tar i bruk ny teknologi for å forbedre og endre på hvordan de utfører sine arbeidsoppgaver og prosesser på. Med ny teknologi mener man ofte blant annet skyløsninger, "Internet of Things" og Big Data (Osmundsen et al., 2018).

Det som er viktig å notere seg er at den nye teknologien altså skal føre til vesentlige organisatoriske endringer for å bli ansett som en digital transformasjon. Basert på forskningen til Osmundsen et al. (2018), kommer de fram til denne definisjonen: «*Når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri.*»

2.4 CatalystOne

NHN har valgt CatalystOne som leverandør av ny HR-løsning. CatalystOne Solutions er et norsk SaaS-selskap som fokuserer på digitalisering av HR-prosesser og styrking av relasjoner mellom HR, ansatte og ledere (CatalystOne Solutions, 2023). Med sin sterke posisjon innen HR-programvare i Norden, tilbyr selskapet en rekke løsninger som hjelper organisasjoner med å håndtere ulike aspekter av HR.

CatalystOne Solutions sin programvaresuite inkluderer moduler for håndtering av HR-masterdata, onboarding, prestasjonsstyring, talentstyring og læringsstyring. Disse modulene er designet for å hjelpe organisasjoner med å effektivisere sine HR-prosesser og fremme en mer samarbeidsorientert tilnærming mellom HR, ansatte og ledere. Med dette systemet kan virksomheter enkelt håndtere og ha oversikt over ansattes prestasjoner, utvikle og identifisere talenter, samt planlegge og spore opplæringsprogrammer (CatalystOne Solutions, 2023).

Noen skjermdumper fra onboarding-delen av systemet blir vist i Figur 4 og 5 på neste side.

Hovedmodulene som blir listet opp er følgende: *Kontrakt, Preboarding, Ansattoppgave, Overføring til Agresso, Gjøre mål før første arbeidsdag, Første arbeidsdag, Første 3 måneder og Første 6 måneder.*

▼ Kontrakt Denne fasen vil starte 100 dager før Ansettelsesdato (UBW) Legg til oppgave	
Registrer ansattdata og send arbeidsavtale <small>HR-leder</small>	Forfall: 5 dager
Arbeidsavtale - Norsk helsenett <small>Ansatt ①</small>	Forfall: 5 dager Avhengig
▼ Preboarding Denne fasen vil starte 90 dager før Ansettelsesdato (UBW) Legg til oppgave	
Tiden før oppstart <small>Leder</small>	Forfall: 5 dager Avhengig
Bestill mobil og datautstyr <small>Leder</small>	Forfall: 15 dager Avhengig
Sett av tid i kalender for mottak og oppfølging <small>Leder</small>	Forfall: 15 dager Avhengig
▼ Ansattoppgave Denne fasen vil starte 60 dager før Ansettelsesdato (UBW) Legg til oppgave	
Fyll inn forespurt info <small>Ansatt</small>	Forfall: 5 dager Avhengig
▼ Overføring Agresso Denne fasen vil starte 40 dager før Ansettelsesdato (UBW) Legg til oppgave	
LA Overføring ok <small>Lønn Admin - Lønnsadministrator</small>	Forfall: 20 dager Avhengig

Figur 4 Del 1 av skjermdumper fra CatalystOne (Sendt på epost fra NHN, 2023)

Legg til fase

▼ Gjøremål før første arbeidsdag		Denne fasen vil starte 14 dager før Ansettelsesdato (UBW)	Legg til oppgave
Veig fødder Leder		Forfall: 7 dager	
Fadderoppgaver Fadder		Forfall: 14 dager	Avhengig
Forberedelser før første arbeidsdag Leder		Forfall: 7 dager	
Hent PC og mobiltelefon fra "lager" Leder		Forfall: 7 dager	
Avklar klokkeslett og sted for oppstart Leder		Forfall: 7 dager	
(Valgfri) Bestill ekstra tilganger Leder		Forfall: 7 dager	

▼ Første arbeidsdag		Denne fasen vil starte 0 dager etter Ansettelsesdato (UBW)	Legg til oppgave
Hent blomster fra resepsjonen Leder		Forfall: 1 dager	
Bilde til adgangskort Leder		Forfall: 1 dager	
Omvisning i lokalene Leder		Forfall: 5 dager	
Sikkerhetskurs Ansatt		Forfall: 1 dager	
Nyttig informasjon til deg som nyansatt Ansatt		Forfall: 5 dager	
Oppstartssamtale Leder		Forfall: 5 dager	

▼ Første 3 måneder		Denne fasen vil starte 91 dager etter Ansettelsesdato (UBW)	Legg til oppgave
Oppfølgingssamtale etter 2 måneder Leder		Forfall: 10 dager	

▼ Første 6 måneder		Denne fasen vil starte 182 dager etter Ansettelsesdato (UBW)	Legg til oppgave
Oppfølgingssamtale etter 5 måneder Leder		Forfall: 1 dager	
Oppstartsevaluering etter ca. 6 måneder HR-leder		Forfall: 5 dager	

Figur 5 Del 2 av skjermdumper fra CatalystOne (Sendt på epost fra NHN, 2023)

2.5 TAM og UTAUT

Technology Acceptance Model (TAM) er en modell som ofte blir brukt for å analysere hva som skal til for at brukere av ny teknologi aksepterer den. Modellen peker på to viktige faktorer til aksept av ny teknologi: opplevd nytte og opplevd brukervennlighet. Ifølge Fred Davis, som utviklet denne modellen, er det samspillet mellom disse faktorene som bestemmer om implementeringen av den nye teknologien vil bli vellykket (Davis, 1989). Ved opplevd nytte ser man på i hvilken grad brukeren tror teknologien påvirker deres jobbliv eller personlige liv på en positiv måte. Davis definerer det slik: "*The degree to which a person believes that using a particular system would enhance their job performance.*" Når det kommer til opplevd brukervennlighet ser man på om brukeren tror teknologien blir enkel å håndtere/bruke. Dette defineres slik: "*The degree to which a person believes that using a particular system would be free from effort*" (Davis, 1989).

Modellen kan være nyttig for organisasjoner å bruke når de planlegger å implementere et nytt IT-system. Ved å forstå faktorene som påvirker en brukers aksept av en teknologi, kan organisasjonen utvikle eller kjøpe inn systemer som har større sannsynlighet for å bli tatt i bruk og bli brukt effektivt. I tillegg kan modellen brukes til å identifisere mulige barrierer for adopsjon, hvordan man skal jobbe for å ta ned disse barrierene, og for å måle suksessen til et nytt IT-system.

I senere tid har det blitt utviklet en mer omfattende modell som tar inn et bredere sett perspektiver, som vist i *Figur 6 UTAUT-modellen*. Den heter The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). Modellen er utviklet for å forbedre begrensningene til TAM-modellen. UTAUT utvider TAM ved å inkludere flere faktorer som påvirker brukeraksept og faktisk bruk av ny teknologi. Modellen antyder at den faktiske bruken av teknologi påvirkes av fire sentrale faktorer: forventet ytelse, forventet innsats, sosial innflytelse og tilretteleggingsforhold (Venkatesh et al., 2003).

Forventet ytelse refererer til i hvilken grad en bruker tror at bruk av teknologien vil forbedre deres prestasjoner. Denne faktoren ligner på opplevd nytte i TAM.

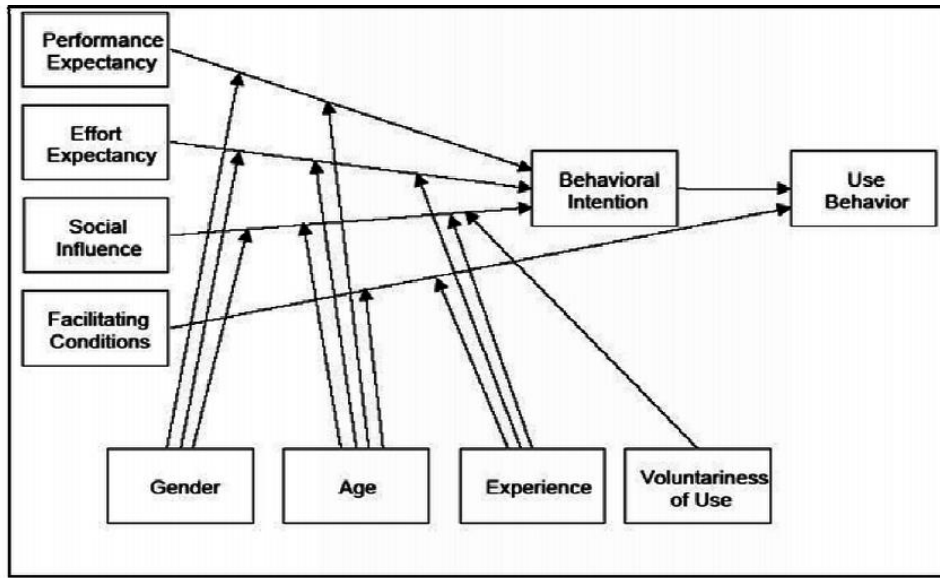
Forventet innsats refererer til i hvilken grad en bruker tror at bruk av teknologien vil være enkelt og kreve minimal innsats, som samsvarer med opplevd brukervennlighet i TAM.

Sosial innflytelse refererer til i hvilken grad brukere oppfatter at viktige personer rundt dem mener at de bør bruke teknologien.

Tilretteleggingsforhold refererer til i hvilken grad en bruker tror at de nødvendige ressursene og støtten er tilgjengelige for å bruke teknologien (Venkatesh et al., 2003).

I tillegg til disse fire faktorene, inkluderer UTAUT-modellen også flere tilleggsfaktorer som kan påvirke forholdet mellom de fire nøkkelfaktorene og en persons intensjon om å bruke teknologi. Disse faktorene inkluderer: *kjønn, alder, erfaring og frivillighet av bruk* (Venkatesh et al., 2003).

UTAUT-modellen beskriver at de fire hovedfaktorene og tilleggsfaktorene er det viktigste å evaluere for å forstå brukeraksept og den faktiske bruken av teknologien som blir innført.



Figur 6 UTAUT-modellen (Venkatesh et al., 2003).

Å vurdere å ta i bruk disse modellene kan spille en viktig rolle for alle bedrifter som skal gjennomføre omfattende teknologiske endringer. Som nevnt tidligere vil dette kunne gi bedriften en god oversikt over hvilke holdninger ansatte har til det nye systemet, og i hvilken grad de tror de kommer til å bruke det på en effektiv måte. Ved å identifisere eventuelle barrierer for adopsjon og planlegge tiltak for å håndtere disse på en hensiktsmessig måte, vil bedriften kunne øke sannsynligheten for at teknologien blir tatt i bruk mer effektivt.

2.6 Samspill og bruk av teknologi

Computer-Supported Cooperative Work (CSCW) er et fagområde som fokuserer på utforming og implementering av komplekse systemer som støtter samarbeid og kommunikasjon i organisasjoner (Schmidt & Bannon, 1992). Komplekse systemer som er avhengig av samhandling mellom flere ulike aktører kan være utfordrende å få full nytte av (Grudin, 1988). Grudin identifiserer flere faktorer som bidrar til at CSCW-implementeringer mislykkes. Det er ofte en ubalanse mellom innsats og nytte for den enkelte, der applikasjonene krever betydelig innsats fra brukerne, men at fordelene er ikke alltid tydelige eller jevnt fordelt blant de som skal bruke systemet. En annen faktor er at man er avhengig av "kritisk masse", altså at mesteparten av organisasjonen må ta i bruk systemet for at det skal gi nytte, men flere kan være motvillig til å ta det i bruk hvis fordelene ikke er tydelige. Dette blir kalt "fangenes dilemma" og handler om at personer ønsker å maksimere sin egen nytte og tar beslutninger basert på egeninteresse, uten å ta hensyn til den samlede effekten hvis alle tar i bruk systemet. Uten den kritiske massen vil man aldri kunne oppnå systemets fulle potensial (Grudin, 1988). For å oppnå dette må alle brukerne av systemet se fordelene det gir, og at det oppleves som at hver enkelt bruker vinner på å bruke det på tiltenkt måte.

2.7 Workarounds

En "workaround", eller omgåelse på norsk, er en kortsiktig løsning for et problem eller en begrensning som ikke kan løses raskt eller enkelt på en vanlig måte ved hjelp av tilgjengelige, tiltenkte hjelpemidler. For å fullføre en oppgave eller nå et mål, er det en teknikk for å komme seg rundt eller unngå en vanskelighet, begrensning eller hindring. Når en mer permanent løsning ennå ikke er gjennomførbar eller tilgjengelig, brukes ofte "workarounds". "Workarounds" kan bistå med å holde et prosjekt eller system operativt inntil en mer permanent løsning kan implementeres (Alter, 2014).

Alter sier videre at det hender at "workarounds" også brukes i normale situasjoner, selv om en permanent løsning er tilgjengelig, f.eks. om man opplever det permanente hjelpemiddelet som vanskelig. Det forekommer eksempelvis ved innføring av nye systemer, selv om det blir gitt god opplæring i det nye systemet (Alter, 2014). Ettersom det tar tid å forstå et nytt system, og nye systemer ofte inneholder tilleggsfunksjonaliteter, så er det gjerne raskere eller enklere å utføre oppgaver via "workarounds" framfor å sette seg grundig inn i det tiltenkte systemet. Dette kan også skje dersom systemet har en del "bugs" og/eller får hyppige oppdateringer som inneholder nye funksjoner, uten at det blir gitt opplæring i disse (Alter, 2014). Ofte har ikke systemene funksjonalitet til å dekke alle behov og arbeidselementer i en prosess, for alle berørte. Det kan hende systemet er dekkende for flertallet av brukerne, men at noen har roller/oppgaver som ikke dekkes godt av systemet, disse blir da henvist til workarounds.

2.8 Teknostress

Teknostress brukes om stress som er forårsaket av teknologibruk, og oppstår når individet oppfatter krav i omgivelsene til å overgå individets ressurser (Ayyagari et al., 2011). Det er en negativ psykologisk reaksjon på teknologiens krav og vanskeligheter, og det kan innebære følelser av at det er overveldende, frustrerende og at det kan fremme angst. Informasjonsoverbelastning, teknologi i rask utvikling og det konstante behovet for hele tiden å tilpasse seg nye systemer og andre teknologiske hjelpemidler, og presset om å alltid være tilkoblet og tilgjengelig, er bare noen få eksempler på faktorer som kan bidra til teknologisk stress. Denne typen stress kan påvirke både privat og profesjonell ytelse, samt fysisk og mental helse betydelig (Ayyagari et al., 2011).

2.9 Endringsledelse

Endringsledelse er en systematisk tilnærming til hvordan en organisasjon bør gjennomføre en vellykket endring. Stadig nye krav fra omgivelsene gjør at en organisasjon kontinuerlig bør gjøre endringer for å holde seg aktuell og konkurransedyktig, og det er spesielt viktig i vår digitale tid at man tar i bruk teknologi for å støtte sine arbeidsprosesser. Uten velvilje for endringer vil en organisasjon ikke kunne overleve i dagens marked (Phillips & Klein, 2022). Som tidligere forskning viser, byr ofte innføring av et nytt IT-system på problemer og utfordringer for organisasjoner/ansatte: *"75% of organizational change efforts involving technology fail (even when the technology performs acceptably) because of people's*

negative reactions to changes in their work, organizational business processes, and the technology they use" (Markus, 2004). En metodisk tilnærming til endringer kan dermed støtte bedriften på en positiv måte og bidra til at endringen vil bli akseptert av flere ansatte.

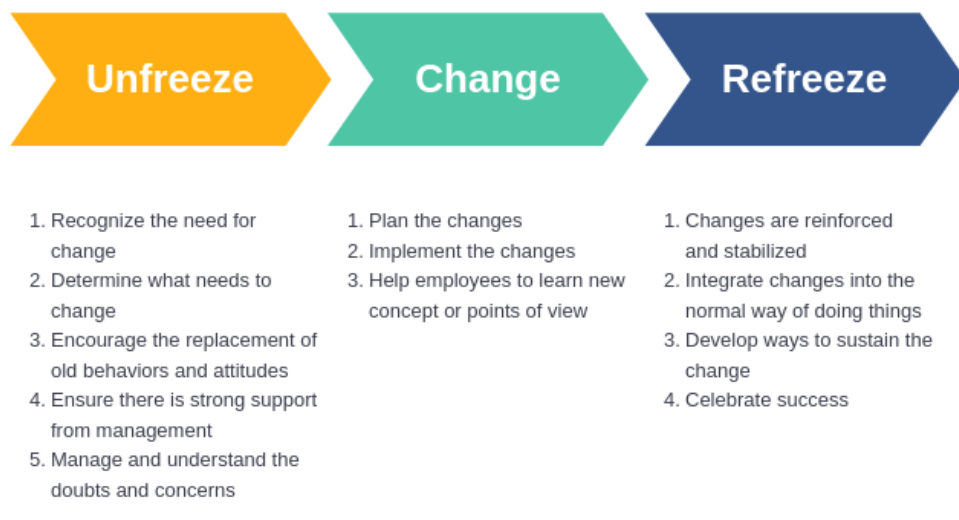
2.9.1 Lewins endringsmodell

Det finnes flere ulike rammeverk som er laget for å gi støtte til en organisasjon i en endringsprosess. Kurt Lewin, en amerikansk psykolog som er kjent for sitt arbeid med å forstå mennesker og hvordan de reagerer på endringer, utviklet i 1947 en modell for endring, vist i Figur 7, som tar for seg de tre fasene: "Unfreeze, change, refreeze" (James et al., 2016).

Unfreeze: Dette stadiet innebærer å gjøre organisasjonen klar for endring ved å erkjenne behovet for endring, skape en forståelse for at det haster, engasjere og oppfordre til å erstatte eksisterende holdninger og atferd (James et al., 2016).

Change: I løpet av denne fasen blir nye ideer, prosesser og atferd introdusert og tatt i bruk. Det er her selve endringene skjer (James et al., 2016).

Refreeze: Dette stadiet fokuserer på å forsterke og stabilisere de nye endringene for å sikre at de blir en permanent del av organisasjonskulturen (James et al., 2016).



Figur 7 Lewins endringsmodell (Visual Paradigm Blog, 2022)

2.9.2 ADKAR-modellen

En annen modell som ofte blir tatt i bruk i endringsprosesser er ADKAR-modellen. Den er utviklet av Jeff Hiatt, en ekspert innenfor området endringsledelse. ADKAR-modellen, som vist i Figur 8 er en målrettet tilnærming som sier at individuell endring er en forutsetning for organisatorisk endring (Angtyan, 2019). Med det mener han at modellen anerkjenner at organisasjonens overordnede endring er avhengig av endringene som skjer på individnivå.

Hvert punkt under gjør rede for endringsprosessene en ansatt må gå gjennom for å tilpasse seg og gjøre seg klar for endringen i organisasjonen. ADKAR

står for "Awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement" (Angtjan, 2019).

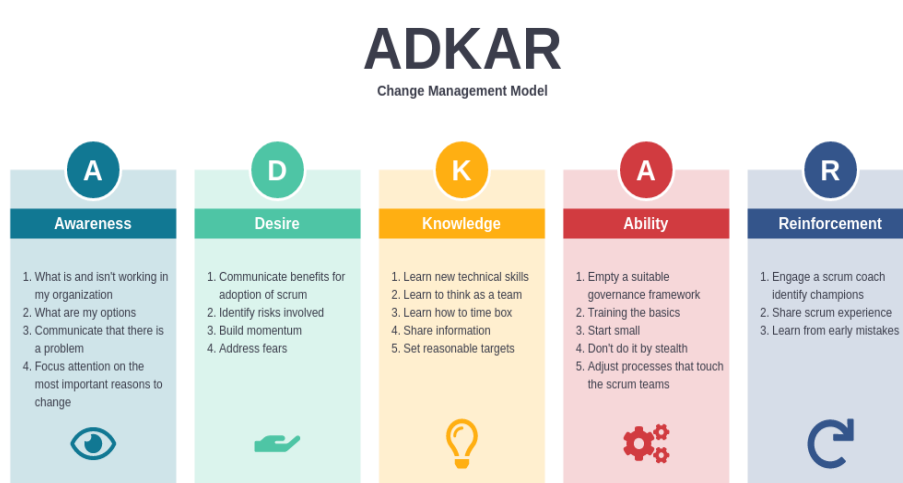
Awareness: Dette stadiet innebærer å skape en forståelse for behovet for endring blant individer. Ansatte må gjøres oppmerksomme på årsakene som ligger til grunn for endringsbehovet, de mulige risikoene ved å ikke endre seg, og fordelene som endring kan gi organisasjonen (Angtjan, 2019).

Desire: Her er det fokus på å skape motivasjon og støtte til endringen blant ansatte. Dette kan oppnås ved å håndtere ansattes bekymringer, fremheve fordelene med endringen på både personlig og organisatorisk nivå, og fremme en positiv holdning til endringen (Angtjan, 2019).

Knowledge: Ansatte må få nødvendig informasjon, ferdigheter og opplæring for å gjennomføre endringen. Dette stadiet innebærer å lære nye prosesser, atferd eller teknologier som endringen krever og sikre at ansatte har ressursene de trenger for å lykkes (Angtjan, 2019).

Ability: Her fokuserer man på å sikre at ansatte kan utføre den nye atferden eller prosessene som kreves av endringen. Dette kan innebære ytterligere opplæring, trening eller veiledning for å hjelpe ansatte med å bli komfortable med de endrede arbeidsprosessene (Angtjan, 2019).

Reinforcement: For å beholde endringen over tid, er forsterkning nødvendig. Dette stadiet innebærer å gjenkjenne og belønne ønsket atferd, gi kontinuerlig støtte og sikre at endringen blir en permanent del av organisasjonskulturen (Angtjan, 2019).



Figur 8 ADKAR-modellen (Visual Paradigm Blog, 2023)

Endringsledelse og bruk av modeller som er utviklet for å støtte dette kan være viktig når en organisasjon skal gjennomføre en endring. Modellene gir en strukturert og systematisk tilnærming til å håndtere og bistå de ansatte gjennom endringsprosessen. Ulike

organisasjoner vil kunne ha ulike behov, og det er ikke nødvendigvis slik at de to modellene som har blitt presentert her er riktig for enhver organisasjon, men å ta utgangspunkt i en systematisk tilnærming til endringsledelse vil kunne øke sannsynligheten for en vellykket implementering og kan minimere motstand mot endringen (Lorenzi & Riley, 2000).

2.10 Kommunikasjon i organisasjoner

God og informativ kommunikasjon spiller en sentral rolle når det gjelder å gjennomføre endringer. Kommunikasjon defineres av Jacobsen & Thorsvik som en kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon gjennom både verbale og ikke-verbale kanaler mellom to eller flere aktører (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270). I deres bok "Hvordan organisasjoner fungerer" (5.utg., 2019) understreker de viktigheten av kommunikasjon i forbindelse med koordinering og samarbeid, beslutninger, læring og kunnskapsspredning, trivsel og arbeidsmiljø, samt legitimitet i organisasjoner.

For det første er koordinering viktig for å sikre at organisasjonens aktiviteter og prosesser er effektive og sammenhengende. Kommunikasjon er grunnlaget for koordinering, og bidrar til å etablere og vedlikeholde forbindelser mellom ulike enheter og avdelinger, noe som gjør det mulig for organisasjonen å nå sine mål og oppnå suksess. I en tid der stadig flere rutineoppgaver digitaliseres og robotiseres, får arbeid i moderne organisasjoner i større grad preg av kompleks problemløsning, noe som kun kan skje i samarbeid med andre. Når teamarbeid blir stadig viktigere, blir det også essensielt å forstå hvordan team kan kommunisere effektivt for å løse komplekse oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 269).

Beslutninger er en annen viktig del av organisasjonens funksjon. Det tas beslutninger overalt og hele tiden, men felles for alle beslutninger er at kvaliteten på beslutningene er avhengig av hvor godt informasjonsgrunnlaget er (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 269). Kommunikasjon er nødvendig for å samle inn, analysere og dele informasjon som skal brukes som grunnlag for beslutningstaking. Åpen og effektiv kommunikasjon hjelper ledelsen med å forstå ulike perspektiver og ta velinformerte beslutninger som vil hjelpe organisasjonen med å tilpasse seg endringer.

Læring og kunnskapsspredning er også sentrale aspekter av organisasjonskommunikasjon. Jacobsen og Thorsvik påpeker at organisasjoner må være i stand til å lære fra sine erfaringer og spre denne kunnskapen internt for å kunne tilpasse seg endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 269). Kommunikasjon gjør det mulig for ansatte å dele innsikt og erfaringer, samt å få tilgang til og utnytte kollektiv kunnskap.

Trivsel og arbeidsmiljø er også sterkt påvirket av kommunikasjon. En kultur preget av åpenhet, tillit og støtte bidrar til å skape et positivt arbeidsmiljø hvor ansatte føler seg verdsatt og engasjert. God kommunikasjon kan hjelpe organisasjonen med å håndtere konflikter, redusere misforståelser og forbedre samarbeidet mellom ansatte. Slik kan kulturen bygges og gi grunnlag for å utvikle en felles organisatorisk identitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 269).

Til slutt er legitimitet en kritisk faktor for organisasjonens omdømme og suksess. Åpen og ærlig kommunikasjon, både internt og eksternt, bidrar til å bygge tillit og troverdighet

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270). Gjennom effektiv kommunikasjon kan organisasjoner vise at de opererer på en ansvarlig og etisk måte, noe som øker deres legitimitet i øynene på interessenter og samfunnet generelt.

Samlet sett understreker Jacobsen og Thorsvik (2019) viktigheten av kommunikasjon i organisasjoner for å kunne gjennomføre endringer. Kommunikasjon berører og påvirker mange forskjellige aspekter ved en organisasjon, både intern integrasjon som skaper sammenheng og helhet i det organisasjonen gjør, og for ekstern tilpasning til endringer i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270). Kommunikasjon er dermed en avgjørende faktor for organisasjonens evne til å tilpasse seg og bidra til at deres ansatte trives i stadig endrende forhold.

2.11 Effekter

Bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) påvirker en organisasjons arbeidsoppgaver, forretningsprosesser og strukturer, som beskrevet i Bouwman et al., (2005) sin bok "Information and Communication Technology in Organizations".

En av de mest betydelige effektene IKT kan ha på organisasjoner er evnen til å automatisere rutineoppgaver. Ved å utnytte teknologien kan organisasjoner frigjøre tid og ressurser ved å automatisere oppgaver som tidligere krevde betydelig menneskelig innsats. I tillegg til å øke effektiviteten, muliggjør ny teknologi at man kan løse mer komplekse oppgaver på en enklere måte. Endringene kan dermed strekke seg lengre enn bare utførelsen av oppgavene - de påvirker også hvilke oppgaver som kan utføres (Bouwman et al., 2005).

Videre har IKT muligheten til å gi betydelige forbedringer i organisasjonens forretningsprosesser. Den muliggjør forbedret kommunikasjon, enklere datautveksling og forbedret prosesskontroll, noe som kan resultere i færre feil, lavere kostnader og bedre kundeservice (Bouwman et al., 2005). IKT kan fungere som en katalysator for å forbedre og effektivisere forretningsprosessene, og dermed oppnå bedre resultater.

I tillegg kan IKT ha en betydelig innvirkning på organisasjonens struktur. Teknologien kan bidra til en flatere organisasjonsstruktur ved å forbedre kommunikasjonen mellom ulike nivåer og avdelinger i organisasjonen (Bouwman et al., 2005). Dette fører til en raskere og mer effektiv informasjonsflyt, og gir mulighet for beslutningstaking på lavere nivåer. IKT bidrar til mer fleksible og desentraliserte strukturer som er bedre rustet til å håndtere endringer og for at man kan ta raske beslutninger. Samtidig kan IKT støtte mer fleksible arbeidsordninger, som hjemmekontor eller fleksible arbeidstider, noe som kan føre til endringer i organisasjonens fysiske struktur siden ansatte ikke lenger er begrenset til et bestemt fysisk arbeidssted. For at organisasjoner skal kunne utnytte potensialet som IKT bringer med seg, er det viktig å være oppmerksom på disse effektene og tilpasse seg endringene (Bouwman et al. 2005).

3. Metode

I dette kapitlet redegjør vi for oppgavens metodiske tilnærming. Dette handler om hvordan vi skal klare å komme fram til den informasjonen vi leter etter, og hvordan vi skal analysere informasjonen. Ordet metode kommer fra det greske ordet *methodos*, som betyr "det å følge en bestemt vei mot et mål" (Tranøy, 2019). I samfunnsvitenskapelig forskning er det hovedsakelig to retninger innenfor metode man kan velge, kvantitativ eller kvalitativ. Den kvantitative metoden er forskningsmetoden der man samler inn og analyserer kvantitativ data. Resultatet er data som foreligger i form av tall eller andre mengdetermer (Grønmo, 2023a). Dette gir en strukturert og objektiv tilnærming til forskningen, og det vil ofte være mulige å generalisere funnene til større populasjoner, om man har et dekkende datagrunnlag.

På den andre siden har man kvalitativ metode som er innsamling av kvalitative data. Dette er altså data som foreligger i form av tekst og andre medier (Grønmo, 2023b). Datagrunnlaget vil ofte være mer beskrivende, noe som blant annet omfatter tanker, følelser og oppfatninger. Her kan man få en mer dyptgående forståelse, og man får også muligheten til å utforske mer komplekse fenomener.

3.1 Valg av metode

Vi valgte å benytte oss av en kvalitativ tilnærming, da vi mente at det var mest hensiktsmessig for vår problemstilling. Denne forskningsmetoden ga oss muligheten til å skaffe oss en dypere forståelse for de sosiale og kulturelle aspektene ved onboarding-prosessen og digitaliseringen av den. Vi intervjuet ansatte, seksjonsledere og HR-ansatte for å få deres perspektiv på hvordan de opplever prosessen, hva de tenker om den, og hvordan de tror en digitalisering av den vil påvirke onboarding i NHN og de ansatte. Samtidig fikk vi innsikt i ulike styrker og svakheter som dagens prosess har gjennom å lytte til de ansattes meninger og opplevelser. Vi gjennomgikk også prosjektdokumenter for å undersøke bakgrunnen for den kommende endringen. Vi tror at vi fikk en mer nyansert og detaljert forståelse av prosessen ved bruk av denne forskningsmetoden, som potensielt bidrar til bedre vurderinger rundt hvordan prosessen kan videreutvikles. Vi prøvde med dette å oppnå en mer *holistisk* (helhetlig) forståelse av hele prosessen, i motsetning til ved kvantitativ metode, der det ofte kan være en tendens til å redusere kompleksiteten av spørsmålene til enkle, målbare variabler.

Det er samtidig verdt å nevne at det er utfordringer, eller "ulempen", også med å velge en kvalitativ forskningsmetode. Det kan blant annet være mer krevende å samle inn datagrunnlag gjennom kvalitativ metode. Intervjuer tar lang tid å forberede, det er ressurskrevende å gjennomføre intervjuene, og man må bruke mye tid på å analysere svarene i etterkant, i motsetning til en kvantitativ studie der man raskere kan få opp grafer og analyser gjennom bruk av ulike digitale verktøy. Det kan imidlertid også være utfordringer ved bruk av kvantitativ metode – som for eksempel vanskeligheter med å oppnå god svarprosent, så vårt valg falt på en kvalitativ tilnærming.

Alt i alt tror vi at vi gjennom en kvalitativ forskningsmetode klarte å avdekke interessante funn, og dermed fikk en grundigere forståelse for behovene som finnes og hva som blir viktig for NHN når onboarding-prosessen skal digitaliseres.

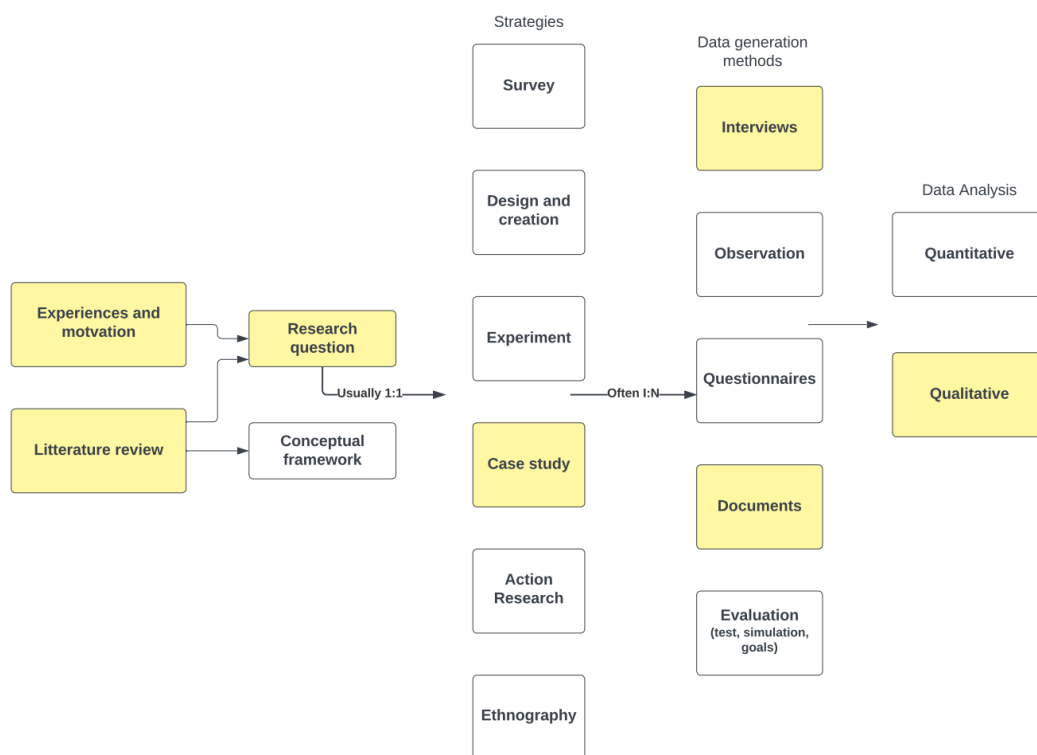
3.2 Forskningsdesign

Et godt forskningsdesign spilte en sentral rolle for at vi oppnådde målet vårt med å få en dypere forståelse av de aspektene som er relevante ved digitaliseringen av onboarding-prosessen. Som nevnt ovenfor valgte vi en kvalitativ metode med en case-tilnærming, hvor vi undersøkte digitaliseringsprosessen ved innføring av et nytt HR-system som skal støtte onboarding-prosessen i NHN. Dette ga oss muligheten til å undersøke prosessen i en kontekst og vi fikk en detaljert forståelse for hvordan ansatte tror digitaliseringen kan påvirke dem og organisasjonen

Vi benyttet oss av en åpen og fleksibel tilnærming i intervjuene, som medførte at de ansatte fikk uttrykke sine tanker og følelser om innføringen av det nye systemet i størst mulig grad. Dette sørget for en mer åpen dialog med intervjuobjektene våre. Vi benyttet oss også av dokumentanalyse for å få en enda mer helhetlig forståelse av prosessen og dens mulige innvirkning på organisasjonen.

I tillegg tok vi hensyn til etiske retningslinjer i forskningen vår, og sikret at vi hadde godkjenning fra NHN og informantene før vi startet datainnsamlingen. Vi sørget for at alle data vi samlet inn var anonymisert og at de ansattes personvern ble ivaretatt på en god måte og i henhold til regelverk og rutiner. Dette gjorde vi igjennom å sende ut et informasjonsskriv basert på en mal for samtykkeskjema fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Ved å kombinere en case-studietilnærming, fleksible intervjuer, dokumentanalyse og ha fokus på etiske retningslinjer, mener vi at vi skapte et grundig og helhetlig forskningsdesign som ga oss innsikt i hvordan digitaliseringen kan påvirke ulike aspekter, både faglige og sosiale, ved onboarding-prosessen i NHN.

Figur 9 - Vår metode illustrerer metoden vi har benyttet. Problemstillingen vår tar for seg NHN sine planer om å digitalisere onboarding-prosessen, hvilke forventninger de ansatte har til dette, og teorien rundt innføring av ny teknologi i organisasjoner. Basert på dette besluttet vi å benytte oss av en casestudie der vi både gjennomførte intervjuer og så på relevante prosjektdokumenter fra NHN, noe som betegner en kvalitativ undersøkelse.



Figur 9 Vår metode (basert på Fig.3.1 Model of the research process, Oates 2006, s33)

3.3 Valg av informanter

Vi intervjuet tre ulike grupper innad i NHN for å få en forståelse for dagens onboarding-prosess. Disse gruppene var HR-ansatte, seksjonsledere og "vanlige" ansatte. Gjennom å intervju tre ulike grupper som alle har en rolle i onboarding-prosessen, ønsket vi å få et overordnet bilde av hvordan denne prosessen fungerer. NHN er en forholdsvis stor organisasjon i norsk målestokk. Med hjelp fra våre kontaktpersoner fikk vi få tildelt relevante intervjuobjekter. Gjennom intervjuene fikk vi et innblikk i hvordan dagens onboarding-prosess fungerer, og dermed en dypere forståelse for hvordan de tre ulike gruppene opplever denne prosessen – og deres tanker om at den skal digitaliseres.

3.4 Intervjuguide

For å samle inn vår empiri, utformet vi tre skreddersydde intervjuguider som tok utgangspunkt i intervjuobjekts rolle innad i organisasjonen, enten det var HR-ansatte, seksjonsledere eller "vanlige" ansatte. Ved at vi tilpasset intervjuguidene på denne måten, mente vi at vi kunne stille de mest relevante spørsmålene for hver gruppe og dermed kunne få et mer nyansert og bredt perspektiv. Denne tilnærmingen ga oss også muligheten til å analysere og sammenligne svarene fra de ulike gruppene for å identifisere innsikt som var spesifikt for hver rolle, men også felles erfaringer og utfordringer på tvers av gruppene.

3.5 Gjennomførte intervjuer

Figur 10 viser intervjuobjektene våre, når de ble intervjuet og i hvilken form intervjuet ble foretatt. Alle intervjuene varte i ca. 30 minutter, og vi fikk tiltalelse til lydopptak fra alle objektene. Vi fordelte arbeidet med å transkribere intervjuene jevnt mellom oss. Alle intervjuene ble transkribert slik at vi enkelt kunne analysere empirien vår.

Rolle	Når	Form
Nyansatt seksjonleder	Mars	Fysisk
Ansatt	Mars	Fysisk
Seksjonsleder	Mars	Fysisk
Nyansatt seksjonleder	Mars	Fysisk
Ansatt	Mars	Teams
Seksjonsleder	Mars	Teams
Seksjonsleder	Mars	Teams
Seksjonsleder	Mars	Teams
Nyansatt seksjonleder	Mars	Teams
Seksjonsleder	Mars	Teams
Ansatt	Mars	Skriftlig
HR-ansatt	Mars	Fysisk
HR-ansatt	Mars	Skriftlig

Figur 10 Intervjuer

3.6 Analyse

Ved å samle inn innspill og sitater fra de ulike informantene HR-ansatte, seksjonsledere og "vanlige" ansatte, har vi fått et bredt og variert innblikk i onboarding-prosessen fra ulike perspektiver. Ettersom vi hadde en fleksibel intervju-tilnærming, fikk ikke alle intervjuobjektene nøyaktig de samme spørsmålene underveis, da det var naturlig å stille ulike oppfølgingsspørsmål ut ifra hvordan samtalene utviklet seg. Gjennom intervjuene identifiserte vi flere sentrale temaer knyttet til onboarding-prosessen og digitalisering. Dette inkluderte blant annet behovet for en mer strukturert og digitalisert onboarding-prosess, betydningen av tilpasset opplæring og trening, og viktigheten av å skape en inkluderende og sosial arbeidskultur for nye ansatte.

3.7 Svakheter ved metodevalgene

I en ideell situasjon, dersom vi hadde fått til en tettere tilgang til casebedriften, ville vi kunne ha fått et rikere og bredere datagrunnlag for vår kvalitative metode. Dette kunne gitt oss en dypere forståelse av onboarding-prosessen og dynamikken i organisasjonen. Ved å

observere arbeidsmiljøet, interaksjonen mellom ansatte/ledere/HR kunne vi ha fått verdifull innsikt som ikke var mulig kun gjennom intervjuer. Dessverre hadde våre informanter på dette tidspunktet liten innsikt i det systemet de skulle begynne å bruke.

I tillegg så kunne vi innhentet og analysert flere relevante dokumenter relatert til caset, som årsrapporter, strategidokumenter og interne retningslinjer. Dette ville kunne gitt oss grundigere innsikt i organisasjonens struktur, målsettinger og beslutningsprosesser. Ved å inkludere en mer omfattende dokumentanalyse som en del av vår datainnsamling, kunne vi ha støttet og underbygget funnene våre ytterligere.

En annen viktig faktor ville ha vært mer tid til rådighet. Med mer tid kunne vi ha gjennomført flere dybdeintervjuer, gått tilbake til intervjuobjektene for å validere funn, og potensielt gjennomført flere runder med datainnsamling. Dette ville ha bidratt til å styrke påliteligheten av våre funn.

Ettersom vi kun deltok i planleggingsfasen av det nye digitale systemet, har vi måttet lene oss hovedsakelig på teori og litteratur. Med mer tid kunne vi ha studert selve implementeringen av systemet og effektene av digitaliseringen. Vi kunne da basert vår konklusjon mer på disse funnene, istedenfor å gjøre våre egne antakelser.

4. Resultater

I dette kapittelet skal vi presentere de viktigste funnene fra våre undersøkelser om onboarding-prosessen for nyansatte, og hvordan digitalisering av denne prosessen kan påvirke både "vanlige" ansatte, seksjonsledere og HR. For å strukturere funnene, vil vi organisere dem etter oppgavens intervjuguide. Dette vil gjøre det mer oversiktlig og er mer hensiktsmessig for å drøfte funnene opp mot utvalgt teori.

Ved å organisere funnene etter oppgavens intervjuguide og forskningsspørsmål om forventninger til en digitalisert onboarding-prosess, har vi kunnet tydeliggjøre hvordan disse temaene er relevante for å svare på vårt overordnede forskningsspørsmål. Det er verdt å merke seg at funnene våre ikke nødvendigvis kan generaliseres til andre organisasjoner eller bransjer. Likevel gir de et verdifullt innblikk i hvordan onboarding-prosessen kan påvirkes gjennom digitalisering, og kan være nyttige for andre som ønsker å utforske dette området videre.

I resten av oppgaven vil vi drøfte funnene nærmere opp mot relevant teori og tidligere forskning på området. Vi håper at våre funn og drøftinger kan bidra til økt kunnskap om onboarding-prosessen og virkningene digitalisering vil kunne ha, og dermed også hjelpe andre organisasjoner med å optimalisere sine onboarding-prosesser ved å digitalisere dem.

4.1 Sitater

Spørsmål 1: Hva legger du i onboarding?

“Det er jo et godt spørsmål. Det er jo som du sier et felt som omfavner skikkelig mye. Men for min del så er onboarding det å bli tatt imot hos sin nye arbeidsgiver, forstå sin rolle og sin plass i bedriften, og også skjønne oppgavene man skal utføre. Det er onboarding for meg, i korte trekk.” (Seksjonsleder 1).

“(…) for meg er det hele prosessen fra man lyser ut en stilling, hvordan man ordlegger seg i stillingsannonsen, og hvordan man behandler folk i rekrutteringsprosessen. Den helhetlige tanken om å fremme NHN sine verdier og kultur, fra utlysning til offboarding. Så det innebærer alle stegene i rekrutteringsprosessen til man har signert kontrakt, hvordan man holder kontakt fram til start, også opplæring og de avsjekk man gjør i løpet av prøvetiden og det første året, der man sjekker ut at alle har det de trenger av opplæring og utstyr for å kunne gjøre den jobben de gjør og at de kan identifisere seg med kulturen og komme inn i det sosiale.” (Seksjonsleder 2).

“Onboarding for meg er egentlig det å komme seg opp og kjøre, sånn at man kan begynne å gjøre jobben sin. Det er jo egentlig bare å få tak i det utstyret man skal ha, og de tilgangene man skal ha. Få litt opplæring i diverse administrative systemer – som lønssystemer, og sånne ting, slik at man klarer å føre timene sine rett. Og også å bli kjent med nye kolleger og få litt mer klarhet i hva det er man egentlig skal gjøre, for det er ikke alltid så klart. Når jeg søker på en jobb, så vet jeg ikke hva som venter meg når jeg kommer [meg inn i bedriften]. Da jeg startet her, visste jeg ikke i detalj hva jeg skulle gjøre.” (Ansatt 1).

“(…) Jeg har vært igjennom et par [onboarding-prosesser] som har vært ganske standardisert for introduksjon til selskapet og hva mine oppgaver er. Og det er vel det som har skjedd. Jeg opplevde at det ofte var veldig mye informasjon som ble gitt på veldig kort tid, og mye informasjon som også kanskje heller ikke er relevant, men det vet man jo på en måte ikke på det tidspunktet [når man er nyansatt].” (Ansatt 2).

Spørsmål 2: Synes du at onboarding er viktig – i så fall hvorfor?

“Absolutt, man ser fort hvis man feiler på onboarding. Da forsvinner folk fort ut.”
(Seksjonsleder 5).

“Ja, (...). det er på en måte førsteinntrykket, at man føler seg integrert og at man føler at man kommer til et sted der man kan bidra tidlig og at det er behov for vedkommende. Og så tror jeg på at når man får en god start, så tar det kortere tid før man trives. Og trives

man, så gjør man en god jobb, og sannsynligvis har man da lyst til å bli værende i bedriften. Så jeg tenker at det legger grunnlaget for veldig mye.” (Seksjonsleder 6).

“Ja, det må jeg da tro. Uten onboarding-prosessen så hadde jeg ikke fått noen ting. Da måtte jeg gått og mast om å få pc-en min og brukeren min, for så å opprette det selv. Da tror jeg hadde holdt på med det enda.” (Ansatt 1).

“I de første 3 ukene i NHN fikk jeg kompetanseøkter fra forskjellige personer om alle systemer. Samtidig startet jeg å jobbe ved å ta små oppgaver fra første uke. Dette var en veldig positiv prosess, og det hjalp meg raskt å bli kjent med domenet og føle meg som en av teamet. Det tar tid å forstå systemene fordi så mange systemer er integrert med hverandre på helsefeltet og det er så mange nyanser. Siden teamet er klar over dette, svarte de tålmodig på hvert spørsmål jeg stilte om og om igjen. De kalte inn til nyansattsamling i Trondheim og ga informasjon om NHN-verdiene. Dette møtet var svært vellykket med tanke på å få folk til å føle at de tilhører NHN. Før jeg begynte i jobben var forventningene mine lagkamerater som støttet hverandre, ledere som bryr seg om sine ansattes meninger, og ledere som lytter og veileder deg når du ønsker å forbedre deg. Fleksibel arbeidstid er motiverende. Så ja, onboarding-prosessen var ganske viktig for min start i NHN.” (Ansatt 3).

Spørsmål 3: Hvordan fungerer dagens prosess?

“... prosessen er jo god, men den er ikke digital, utenom at man kan signere arbeidsavtalen gjennom Digipost istedenfor papir. Så alt er jo lagt opp til manuelle prosedyrer der det er opp til hver enkelt leder å overholde rutinene, og det kjenner jeg på at kan glippe mange ganger. I rekrutteringen har man jo hjelp av HR i mye større grad enn etter oppstart, eller fra arbeidsavtalen er signert egentlig. Derifra og ut er det jo helt manuelt. Og jeg merker selv at jeg slurver mer her enn der jeg jobbet før. Fordi der hadde vi et HR-system som kom med påminnelser og hjalp meg i prosessen. Det er jo fort gjort i en hektisk hverdag at ting blir utelatt eller glemt.” (Seksjonsleder 2).

“... det er jo en prosess som stadig blir utviklet. Man tar de fleste punktene med seg, men mange av disse punktene av avhengig av rutiner og er fort gjort å glemme. Rutinene er i utgangspunktet manuelle, og i det en person blir ansatt går det jo mail her og der, opp og ned, på kryss og tvers for at folk skal gjøre ulike oppgaver. Så selv om jeg sender inn en bestilling, er det jo 10 andre som bidrar til at det skjer.” (Seksjonsleder 3).

Spørsmål 4: Hvordan opplevde du din onboarding?

“(...) akkurat det at jeg kom hit og ble ønsket velkommen var veldig hyggelig. Men det er ikke noe struktur rundt opplæring av organisasjonen annet enn den nyansattsamlingen som

ble holdt. Den var veldig bra, men det var jo lenge etter at jeg hadde begynt. Jeg begynte i februar og den var i mai.” (Seksjonsleder 4)

“Onboarding-prosessen i NHN er ikke akkurat strømlinjeformet, den er litt pø om pø [bit for bit]. Min fordel er at jeg har jobbet tidligere i en tilsvarende bedrift innenfor helse og IT, så jeg kjenner mye til strukturer og teknologier i sykehus og helse. Så sånn sett har det vært greit å komme inn. Hadde jeg kommet fra en helt annen arbeidshverdag, så hadde det nok blitt litt annerledes, litt større utfordringer.” (Seksjonsleder 1).

“NHN er jo en ganske stor bedrift, så det var litt vanskelig å få oversikt over alt. Men de prøvde jo, så det var mye møter der de forklarte om bedriftsstruktur, hvem det er som jobber hvor, hvem som er leder for hva, osv. Det viktigste for meg er at jeg får gjøre det jeg må gjøre. Så det var kanskje ikke helt optimalt i forhold til det der med å gi tilganger og sånt, men det gikk jo ganske fort, jeg hadde en på teamet som var veldig flink og visste hvor ting var og skulle hen, fordi han hadde vært igjennom det mange ganger. Han kunne hjelpe meg med å skrive søknadene om tilganger riktig. Og så fikk jeg jo datamaskinen min første dagen. Den var der da jeg kom, så det var bra. Men det var ekstremt mye som måtte settes opp. Man måtte inn i alt mulig av sikkerhet, systemer, osv. For å komme deg inn et sted, så måtte man inn på et annet nettsted for å få passordet til et annet område, så det var forvirrende i starten. Det går jo seg til – det er på en måte det som er jobben din, å komme seg igjennom det.” (Ansatt 1).

Spørsmål 5: Hvilke forventninger har du til et nytt system?

“Nå har ikke jeg hørt så mye snakk om det systemet før nå, egentlig, så jeg har ikke tenkt så mye på det. Jeg har ikke gjort meg opp noen særlig sterk formening om det, men når jeg nå hører snakk om det, så skjønner jeg at det her er noe vi trenger, noe som ville vært veldig bra for vår del. Det som er viktig for min del i det nye systemet er at det er intuitivt – at det ikke er unødvendig mye trykking som ikke gir mening. Lett GUI [Grafisk brukergrensesnitt] og lett forståelig løsning. Selv for en leder - det er ikke alltid de som er de mest tekniske, akkurat.” (Seksjonsleder 1).

“Det er jo litt vanskelig, men hvis jeg skal se på det jeg gjør, har jeg jo en mappe med disse mailene og disse malene, og justerer det til for at det passer best mulig til den personen det gjelder. Men det kunne jo ha vært fint å ha i et system, noe felles man kan ta utgangspunkt i. Kunne blitt enda bedre enn det jeg har sittet og kokkelert med selv og sammen med andre seksjonsledere. Kanskje noe sånn; husk å sende ut dette, og først så gjør du dette, det kunne jo vært fint. Jeg har jo det selv, men jeg må jo lete det fram, det er jo ikke hver dag man får nye ansatte. Noen krav til at man skal kunne bekrefte til personalleder at man har gått gjennom ulike ting, så kunne det vært digg å slippe å sende

en Teams melding til alle. Det gjelder ikke bare de som er nye, men også de som har vært ansatt en stund.” (Seksjonsleder 6).

“Ja, altså det kan jeg jo bare tenke meg fram til. Jeg har vært igjennom en onboarding-prosess før, da jeg hadde internship en sommer, og den var veldig digital. Det var mye digitale møter, og det var i tillegg noen online kurs eller moduler som man skulle ta. Så det er på en måte det jeg tenker på da. At man kanskje har noen gruppemøter hvor alle nyansatte snakker sammen og har noen kurs, osv. Og at det i tillegg er noen oppgaver man skal løse individuelt eller andre type småkurs. Det er det jeg tenker på.” (Ansatt 2).

Spørsmål 6: Hvordan fungerer dagens prosess?

“Den funker greit, men det er del av de manuelle prosessene som kunne vært mer automatisert. Man har et håp om det nye systemet skal fikse det.” (Seksjonsleder 3).

“Ja, nå har jeg ikke prosessen forankret i hodet. Jeg vet ikke helt hvordan jeg skal beskrive det, men prosessen er jo grei nok. Vi har jo et HR-apparat som fungerer veldig bra. De er kjempedyktige. Før jeg begynte så var jo PC, e-postadresse og telefonabonnement, og alle sånne ting som er viktige for å komme i gang på plass. Tilganger til forskjellige ressurser var jo på plass. Det jeg kanskje manglet litt var en nærmere beskrivelse av de forskjellige interne støtteverktøyene som jeg skulle bruke. Det synes jeg at er ganske viktig i en onboarding-prosess. At man forstår fraværssystemet, at man forstår timeføringssystemet, at man har oversikt over økonomien og sånne ting. Så det aller meste var egentlig ganske greit, men så mangler man litt den tydelige strukturen på det – hva skjer etter én måned, hva skjer etter tre måneder - hvor skal du på en måte ha kommet deg til når. Det tenker jeg at er ganske viktig. Så jeg manglet litt der, og litt økonomi-informasjon. Vi har en økonomiavdeling som håndterer det aller meste av penger inn og ut. Nå har jo jeg et budsjett-ansvar selv i seksjonen. Jeg er godkjenner på utstyrsbestillinger, og sånne ting, så jeg må jo ha et visst forhold til hvor mye penger som skyldes, så jeg kan ikke bare sitte og si ja til alt – pengene skal jo komme fra en plass. Så sånne ting manglet litte grann i starten.” (Seksjonsleder 1).

“Jeg ser på det her som en todelt greie. Det ene er jo onboarding, som får en introdusert til selskapet som helhet – det er et ganske svært selskap. Den andre tingen er på en måte mitt prosjekt, med et veldig lite team. Onboardingen jeg fikk med min personalleder handlet om organisasjonen i seg selv og mitt fagfelt, som er design, og hvordan man jobber med det i NHN, og det synes jeg at var veldig fint. Fikk jo da satt opp møter for meg med ulike folk som introduserte meg både til det ene og det andre, og det syntes jeg at var veldig bra. Og så var det heller den delen med å introdusere meg til teamet mitt og prosjektet mitt, som gikk litt dårligere. For det ansvaret ble på en måte lagt på en annen person, som egentlig ikke hadde noe med onboarding-prosessen å gjøre, egentlig.” (Ansatt 2).

Spørsmål 7: Har du noen spesifikke ønsker (eller innspill) til en ny, digital onboarding-prosess?

“(…) vi har etterspurt at vi vil ha varsel hver gang noen blir registrert i systemet som ny, sånn at vi plukker det opp. Vi ønsker også å kunne sende e-poster direkte fra det systemet også, sånn at man ikke glipper på det. Og kanskje kunne vi haket av for hvem som har gjennomført for eksempel onboarding. (…) et ønske til er at når den ansatte, i rekrutteringssystemet, markeres som at de har akseptert tilbudet, at de da overføres rett til HR-systemet og at den nærmeste lederen til den nyansatte får beskjed om at den ansatte nå har signert og er registrert. For nå er det én person på HR som sitter og gjør alt dette.”
(Seksjonsleder 8).

“(…) en eller annen link der, i forhold til lettere tilgang til personalmapper, med å kunne dokumentere avtaler, som for eksempel i det eksempelet jeg nevnte med ammefri – at den da enkelt kan [finnes fram til]. Nå har jo jeg lagt det inn, men jeg vet at det er en del seksjonsledere hos oss som ikke kan P360 [sak- og arkivsystemet]. Og en eller annen link til personalmapper. (…) Det er på tilganger og at det er transparent da. At man ser hvilken informasjon som er sendt ut i forhold til nyansattsamlinger, hvem har vært på samlingene.”
(Seksjonsleder 7).

“Folk har masse ulike jobber her, så at det kjøres spesialisert for nyansatte på hvert fagområde tror jeg ikke at er så nyttig. Altså med tanke på mitt miljø som er ca. 20 ansatte, hvis man skal lage noe spesifikt for 20 stykker, så gir ikke dette noe mening – da kan man likeså greit bare snakke med de folkene. De mer generelle tingene, som hvordan organisasjonen er strukturert, hva er oppdraget til NHN, hva er det NHN prøver å lage, osv. hadde sikkert vært greit å bruke et felles system for.” (Ansatt 2).

Spørsmål 8: Tror du det er en risiko for workarounds?

“Ja, jeg har en bachelor i workarounds. Det kommer helt an på systemet. Så lenge det gir nytteverdi, så tror jeg ikke at det blir et problem. Det må være intuitivt og lett å bruke, men så lenge det er på plass, så tror jeg ikke at det kommer til å bli et problem. Dersom det blir komplekst å bruke og man kjenner at det tar mer tid å benytte seg av systemet enn workarounds, så vil nok folk bruke workarounds. Vi får ikke til å styre folk til å holde seg bastante til ett system dersom det finnes andre måter som får dem til målet enklere. Det er litt som vann som flyter – der det er minst motstand. Sånn er jo folk flest, og det blir litt sånn med mindre vi har et stramt fokus på at vi skal gjøre det på akkurat den måten.”
(Seksjonsleder 1).

“Ja. Det tror jeg.” (Seksjonsleder 3).

“Alltid en risiko. Så lenge det er mennesker, så er det noen som vil hoppe over et ledd.”
(Seksjonsleder 5).

“Jeg tror det blir et kjærkomment system for de fleste, så vil det jo alltid være noen som kanskje synes at det er tungvint eller som vil gjøre det på sin måte som de alltid har gjort. Sånn er det alltid når man implementerer et nytt system (...). Så jeg vet ikke hvor strengt det legges opp til om man skal tvinge folk til å bruke det, eller om de kan få gjøre det på den gamle måten og gjøre det manuelt om de vil det. Men jeg vil tro at de fleste foretrekker også å få den støtten som et sånt verktøy gir. Jeg savner det i hvert fall.” (Seksjonsleder 2).

Spørsmål 9: Vil det være obligatorisk å gå gjennom alle stegene i prosessen via den nye, digitaliserte løsningen? Hvorfor?

“Ja, fordi alle skal få samme oppstart i NHN. Så vil det jo likevel bli litt forskjellig fordi lederne er forskjellige og de ansatte har ulike behov, men stegene er ment å være en guide til en bra onboarding” (HR-ansatt 1).

Spørsmål 10: Hva ønsker man oppnå (gevinst) med å digitalisere onboarding-prosessen?

“Å redusere tid brukt på manuelle prosesser i forbindelse med pre-/onboarding, å få en standardisert onboarding-prosess, og at ansatte skal oppleve NHN som en profesjonell arbeidsgiver.” (HR-ansatt 1).

“Mer eller mindre helautomatisk onboarding-prosess.” (HR-ansatt 1).

Spørsmål 11: Hvordan måler man om man lykkes?

“Oppfølgingsmøter med nyansatte etter at de har vært ansatt i cirka 6 måneder for å spørre hvordan de synes onboarding har vært, eventuelt spørreundersøkelser/pulsmålinger kan være vanskelig å måle hvorvidt HR har fått tid til å gjøre andre ting.” (HR-ansatt 1).

Spørsmål 12: Hvordan tenker dere å motivere til bruk?

“Ved å vise hvor bra det fungerer og ambassadører som framsnakker det og god opplæring.” (HR-ansatt 1).

5. Analyse av empiri

I dette kapitelet presenteres analysen av datagrunnlaget som ble samlet gjennom de ulike intervjuene som ble avholdt.

5.1 Manuelt arbeid

Gjennom våre intervjuer av de ulike grupperingene, observerte vi at flere av seksjonslederne har et klart ønske om å få på plass et nytt digitalt HR-system som kan støtte dem i onboardingen av sine nyansatte. Den nåværende løsningen innebærer mye manuelt arbeid, noe som informantene forteller at kan føre til forglemmelser eller slurv i enkelte situasjoner. Flere av seksjonslederne som tidligere har arbeidet i andre organisasjoner uttrykker større tilfredshet med onboarding-prosessen i disse bedriftene. Der var prosessen mer strukturert, formell og i større grad støttet av digitale verktøy, sammenlignet med situasjonen i NHN. Alle seksjonslederne vi intervjuet uttrykker et ønske om at det legges til rette for en så god onboarding-prosess som mulig, men når store deler av prosessen er basert på manuelle rutiner og at de selv må huske å iverksette ulike oppgaver, innrømmer de at de ikke alltid strekker til.

I tillegg til personalansvar har seksjonsledere i NHN ofte også et fagansvar som en del av sin arbeidshverdag, noe som medfører at de til alle tider har arbeidsoppgaver som krever deres umiddelbare oppmerksomhet. Dette kan føre til at enkelte oppgaver, som haster mindre der og da, blir nedprioritert. Typiske oppgaver rundt onboarding av nye ansatte får vi inntrykk av faller innenfor denne kategorien, da man fort kan tenke at "det kan jeg gjøre senere" eller "det finner de ut av selv". En seksjonsleder beskrev det slik: "jeg slurver mer her enn der jeg jobbet før. Fordi der hadde vi et HR-system som kom med påminnelser liksom, og hjalp da. Det er jo fort gjort at ting i en hektisk hverdag at ting blir utelatt eller glemt" (Seksjonsleder 2).

5.2 Standardisering

Slik dagens prosess fungerer, mener de fleste vi intervjuet at opplevelsen av onboarding-prosessen er personavhengig. Noen ledere kan ha stort fokus på å følge prosessen hele veien, mens andre ikke vil ha samme tilnærming. Dette er en av utfordringene NHN prøver å løse ved å innføre en digital løsning. Prosessen blir da i større grad standardisert og delautomatisert. Målet er at oppgaver i prosessen sendes ut som varsler i en arbeidsflyt, og at disse oppgavene må kvitteres ut i systemet når de er gjennomført. Dette er ønsket for å skape en standardisert, kvalitetssikret og effektiv onboarding-prosess som dekker behovene en nyansatt har når vedkommende starter i ny jobb.

En utfordring som oppstår ved at man skal standardisere en slik prosess er at ingen ansatte er like, og hvilke behov man har er avhengig av både hvilken stilling man har fått, hvilken erfaring man har og hva slags personlighet man har. Noen vil nok like å finne ut mye på egenhånd, bruke nettbaserte ressurser, osv. Andre vil like å få all informasjon servert fra ny

arbeidsgiver, mens andre har et større behov for en menneskelig kontakt som kan bistå dem gjennom prosessen.

5.3 Tilganger

En av de største problemstillingene både seksjonsledere og ansatte nevnte, hadde med tilganger til ulike systemer å gjøre. NHN har etter hvert blitt en stor organisasjon med mange ansatte som daglig benytter ulike verktøy for å få jobben gjort. Noe som ofte tar unødvendig lang tid for en nyansatt er at de må vente lenge på å få tilgang til verktøyene de skal bruke, slik at de kan gjøre jobben sin. En seksjonsleder sa: *"Det jeg tenker, er at du blir ansatt i en rolle, og da bør en del av de tilgangene og rettighetene være rollebasert, og ikke personspesifikk. Hvis du plotter inn i dette systemet at du er en senioringeniør, så skal du automatisk få tildelt tilgang (...) i dag må jeg søke, og det er tidkrevende. Man får ikke en standardisert prosess"*.

En annen ansatt nevnte dette med tilganger og sa følgende: *"(...) tilgangene jeg trengte – det var kanskje viktigst for meg. For det var litt krøll i starten angående at man ikke vet hvilke tilganger man må ha, og så må man drive og spørre om tilgang hele tiden. Det er det som er mest irriterende, for da sitter man jo der og faktisk ikke kan gjøre noe i det hele tatt".* Senere i intervjuet sa den ansatte: *"Det var et eller annet API [Application Programming Interface] (et grensesnitt) jeg måtte ha bruker i, og jeg tror jeg ventet noen måneder på den brukeren"*.

Slik blir det beskrevet av en HR-ansatt: *"Ved dagens løsning for tilgangsstyring til ulike interne verktøy, gir HR beskjed til intern-IKT om at den nyansatte skal ha tilganger tilsvarende en "normal" bruker. Dette blir gjort av HR i et internt system som heter SMAX, og fungerer stort sett bra hvor intern-IKT gir den nyansatte tilganger i AD (Active Directory). Som en stor IT-bedrift som drifter store nasjonale helseløsninger, vil det være behov for mange ansatte å gjøre oppgaver i andre systemer og løsninger som intern-IKT ikke gir tilganger til, og det kan til tider ta noe tid å få gitt tilgang til disse systemene både fordi det er strenge regler for hvem som faktisk skal få tilgang og at man er avhengig av at tilganger gis av et fåtall applikasjonsforvaltere etter godkjenning i henhold til strenge interne prosedyrer"* (HR-ansatt 2).

Det vi har observert gjennom intervjuene våre er at flere seksjonsledere og ansatte uttrykker at det er et forbedringspotensial når det kommer til tilgangskontroll. Det er ikke alltid at det bare er i onboardingen og i starten av ansettelsesforholdet at man trenger å få tilgang til ulike nye verktøy - det kan også være aktuelt senere i ansettelsesforholdet. Å ha en enkel måte å få plass de viktigste tilgangene i starten, er noe som både vil være til glede for den ansatte som har lyst til å gjøre jobben sin, og seksjonslederen som slipper å bruke mye tid på å sørge for at sine ansatte har tilgangene til de verktøyene og systemene de trenger.

5.4 Automatisering vs. den menneskelige siden

Samtidig som vi ser at flere seksjonsledere og HR-ansatte ønsker en mer digitalisert prosess, mener de også at det er viktig å ikke miste den menneskelige siden av onboarding-prosessen. Den menneskelige siden av onboarding-prosessen, det å bygge relasjoner og sosialisere med andre mennesker kan være avgjørende for å oppnå en vellykket integrering av nye ansatte i organisasjonen. Det innebærer blant annet omvisning på arbeidsplassen, en gjennomgang av organisasjonskulturen, arrangering av lagbyggings-aktiviteter, lunsjer og sosiale aktiviteter (Bauer, 2010). Ved digitalisering av prosesser er det viktig å gjøre dem personlige. En upersonlig onboarding-prosess kan føre til at nyansatte slutter i jobben sin på grunn av misforståelser eller følelsen av at man ikke kan ha åpne diskusjoner om ulike bekymringer (Jeske & Olson, 2021). Dette er en problemstilling en av seksjonslederne nevner ved digitaliseringen: *"Teksten [meldingene som blir sendt til de ansatte i det nye systemet] må være litt mer personlig så det ikke oppleves som "en i rekka". Automatiserte prosesser kan jo bli litt sånn upersonlig"*.

Gjennom at man også er bevisst på at den menneskelige siden av onboarding er viktig, kan man bruke det digitale systemet som et verktøy til å støtte ledere med å sørge for at den personlige oppfølgingen også blir ivaretatt. Dette kan eksempelvis være personlige påminnelser til kaffeprat, bli kjent med ansatte i seksjonen, eller ulike sosiale arrangementer.

5.5 Etablerte ansatte

Når det gjelder de "vanlige" ansatte som jobber i NHN, så har utvalget vi intervjuet ikke hatt veldig sterke meninger om at onboarding-prosessen bør digitaliseres. Dette kan komme av at de selv allerede har vært gjennom den prosessen i NHN, og derfor er de heller ikke så opptatt av at den skal endres. Det er også sannsynlig at de heller ikke har tenkt noe særlig over hva det innebærer at den skal digitaliseres, noe som gjorde at svarene vi fikk hadde begrenset verdi. Det er tydelig at det hovedsakelig er seksjonslederne og HR som er opptatt av den nye løsningen, og det kan forklares med at det er de som jobber med onboarding i arbeidshverdagen.

5.6 Tidlig tilgang til nødvendig informasjon

Det de ansatte uttrykker som det viktigste for deres egen del, er ønsket om at de kan gjøre jobben sin uten forstyrrelser, og at informasjon er tilgjengelig når de trenger den, på en god og strukturert måte. En av de ansatte beskriver dagens situasjon: *"Nå er vi jo kunder av Microsoft, så vi er bundet til Teams, Outlook og SharePoint osv., og det er jo håpløst å finne fram i. SharePoint beveger jeg meg bare aldri inn på - det gjør jeg ikke. Og å finne fram i Teams er fullstendig umulig (...) Noen ganger lagrer folk ting i mapper på Teams, og noen ganger lagrer folk ting i SharePoint, og folk lagrer ting på Confluence. Vi har to instanser av Confluence, til og med. Og så har vi intranettet hvor det legges ut andre ting igjen. Så det ligger ting overalt, så hvis det skal være enda et sted hvor informasjon legges ut, så vet jeg ikke om det hadde hjulpet noe"*.

Her kan det være nyttig å trekke inn både teknostress og "workarounds". Den ansatte uttrykker sin frustrasjon over dagens løsninger, og hvordan informasjon blir lagret i alle mulige forskjellige systemer og mapper. Da kan det virke skremmende og stressende at det skal innføres enda et nytt system, som igjen kan føre til at man lett faller tilbake på å gjøre ting som før hvis det er muligheter for det.

6. Diskusjon

6.1 Påvirkning på brukerne

Digitalisering av onboarding-prosessen kan skape mange muligheter. NHN har som mål at deres nye digitale HR-system skal gjøre det mulig at organisasjonen får en "mer eller mindre helautomatisk onboarding-prosess" (HR-ansatt 1). Dette står i stor kontrast til dagens løsning, hvor det er mye manuelt arbeid involvert, der oppgaver, aktiviteter og opplæring til tider ikke blir fulgt opp på en så god måte som man ønsker – noe som igjen fører til at ansatte kan oppleve utfordringer og usikkerhet, spesielt i starten av ansettelsesforholdet. Gjennom en digital løsning med verktøy som pushvarslinger, en oversiktlig kalender, automatiserte arbeidsflyter og opplæringsmoduler vil man kunne imøtekomme alle interessentene i en onboarding-prosess.

På skjermdumpene (Figur 4 og 5) fra avsnittet der CatalystOne blir presentert, ser man hvordan ulike arbeidsoppgaver i onboarding-prosessen er lagt opp i det nye systemet. De er kategorisert og fremstår oversiktlige med informasjon om hvor lenge det er til fasen starter, når forfall er og hvem som har ansvar for oppgaven. De ulike modulene er som tidligere nevnt: *Kontrakt*, *Preboarding*, *Ansattoppgave*, *Overføring til Agresso*, *Gjøremål før første arbeidsdag*, *Første arbeidsdag*, *Første 3 måneder* og *Første 6 måneder*.

Ved at alle gjøremålene er tydelig presentert i en samlet oversikt, vil det bli lettere for den enkelte som har ansvar for oppgaven å huske den gjennom påminnelser, og man kan minimere risiko for menneskelig feil.

6.2 Faktorer for vellykket implementering

Selv om det er stor vilje og motivasjon for endringen blant seksjonsledere og HR, har vi kun intervjuet et lite utvalg som nødvendigvis ikke er representativt for hele organisasjonen. Samtidig ser vi at "vanlige" ansatte ikke har like sterke formeninger om behovet for endring. Ettersom onboarding-prosessen hovedsakelig påvirker nyansatte, er det ikke relevant å drive med endringsledelse for personer som enda ikke har hatt sin oppstart i organisasjonen. Fokuset på endringsledelse er derfor viktigst overfor ledere og HR i denne sammenhengen.

Det kom tydelig fram gjennom intervjuene at majoriteten av intervjuobjektene ikke hadde inngående kjennskap til det nye systemet på dette tidspunktet. Effektiv kommunikasjon bidrar til å skape en felles forståelse av oppgaver, ansvar og mål (Jacobsen & Thorsvik,

2019, s. 269). Videre i prosessen vil det derfor være hensiktsmessig å kommunisere tydelig hvordan systemet skal utformes og hvordan det skal fungere i praksis, samt hvilke fordeler det skal gi for de ulike brukergruppene. Det kan være fornuftig at de ansatte i HR-avdelingen som er ansvarlig for implementeringen informerer og kommuniserer godt med lederne og andre berørte, og øvrige ansatte vil kunne informeres gjennom f.eks. kanaler som intranett og nyhetsbrev.

Videre er kommunikasjon av flere ansett som vesentlig for beslutningsprosesser i organisasjoner (Emanuele & Stefania, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 269). Beslutninger er en handling som skal bringe organisasjonen fra en nåværende tilstand til en ønsket tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 269). Selv om beslutningen om å implementere et nytt HR-system allerede er tatt, er det allikevel viktig for HR å kommunisere godt rundt hva beslutningene omfatter og innebærer, og aktivt inkluderer fremtidige brukere av systemet i sin beslutningstaking om fremtidig funksjonalitet. Slik kan HR åpne for at ansatte på tvers av organisasjonen kommuniserer og diskuterer ulike perspektiver og alternativer som blir lagt fram, noe som igjen kan gi dem bedre innsikt og et bredere vurderingsgrunnlag for hvordan systemet bør utformes.

Som nevnt tidligere er det viktig å benytte gode metoder for endringsledelse og presis kommunikasjon ved innfasingen av et nytt HR-system som skal støtte onboarding-prosessen. Dette er spesielt gjeldende overfor seksjonsledere og HR-ansatte, da det er disse rollene som vil bruke løsningen mest i sin arbeidshverdag. På denne måten kan NHN sørge for at endringene blir godt forankret i organisasjonen.

Å skape bevissthet og forståelse for behovet for endringen er essensielt (James et al., 2016). I denne konteksten innebærer det å kommunisere utfordringene med den nåværende manuelle prosessen og hvordan det nye systemet vil kunne forbedre dette, blant annet ved at prosessen skal bli mer effektiv og standardisert. Å la de som er involvert i arbeid med onboarding-prosessen ta en aktiv rolle i endringen, ved å inkludere dem i ulike beslutningsprosesser, kan føre til at de føler kontroll over, og et visst eierskap til, hvordan deres arbeidsprosesser kommer til å bli forandret gjennom det nye systemet. Når systemet er klart for implementering innad i organisasjonen, er det viktig å gi alle som skal bruke løsningen god opplæring. Som vi nevnte tidligere, er det så mange som 75% av alle IT-systemer som mislykkes i implementeringen, selv om systemet fungerer teknisk som forventet (Markus, 2004).

Det mest interessante funnet i litteraturen er altså at selv om den tekniske løsningen fungerer som den skal, så vil det fortsatt være stor sannsynlighet for at de ansatte ikke vil ta i bruk teknologien på en optimal måte. For å bidra til at dette ikke skjer i NHN sitt tilfelle, er det viktig å gi grundig opplæring og støtte til brukerne slik at de blir kjent med det nye systemet og tilpasser seg de endrende rutineene som etableres.

Til slutt er det viktig å forankre endringene i organisasjonen. Forankring kan oppnås ved at ledelsen tydeliggjør viktigheten av at systemet brukes som tiltenkt, at både seksjonsledere og HR-ansatte fortsetter å bruke systemet, og at det kontinuerlig vurderes og forbedres. Samtidig må de nye arbeidsmetodene integreres i organisasjonskulturen slik at det blir en naturlig del av arbeidshverdagen (Ziden & Joo, 2020). Dette vil sikre at endringene blir internalisert i organisasjonen over tid.

Implementering av ny teknologi innebærer både individuell og organisatorisk endring. Både ADKAR-modellen og Lewins endringsmodell har tilnærminger for å navigere dette. ADKAR-modellen fokuserer mer på individets endringsprosess, noe som kan være spesielt viktig hvis suksess er avhengig av at hver enkelt ansatt tilpasser seg og bruker det nye systemet aktivt, og integrerer det inn som en naturlig del av sine arbeidsoppgaver. På den andre siden tar Lewin sin modell for endring et mer helhetlig organisasjonsomfattende syn på endringen, noe som kan være nyttig hvis endringen påvirker organisasjonskulturen eller krever større omstruktureringer i organisasjonen.

Den nye teknologien kan medføre behov for tilpasning av eksisterende prosedyrer og rutiner. Det kan oppstå endringer i måten oppgaver utføres på. Derfor kan justering eller omlegging av prosedyrer være nødvendig for å integrere den nye teknologien på en effektiv måte. For eksempel kan det være behov for å legge til nye trinn i en prosess, fjerne unødvendige trinn eller endre rekkefølgen av oppgaver for å optimalisere arbeidsflyten med den nye teknologien.

Videre kan implementering av ny teknologi påvirke individuell oppgavefordeling. Enkeltpersoner eller avdelinger kan bli påvirket av endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsområder som følge av den nye teknologien. Det kan være behov for å koordinere handlinger med andre før man kan utføre sin del av oppgaven. Dette kan inkludere å vente på at andre fullfører sine oppgaver eller å samarbeide tett med andre for å oppnå målet.

6.3 Organisatorisk aksept og samspill

Når det gjelder implementeringen av et digitalt HR-system, kan UTAUT-modellen gi nyttig innsikt og veiledning for hvordan organisasjonen kan fremme aksept for innføring av ny teknologi. UTAUT-modellen vil nok være mer dekkende enn den originale TAM-modellen, ettersom den prøver å ta for seg enda flere relevante faktorer for teknologiaksept.

Ytelsesforventning refererer til i hvilken grad brukeren tror at teknologien vil forbedre sin arbeidsytelse (Venkatesh et al., 2003). For å styre ytelsesforventningen blant ansatte og ledere, kan organisasjonen fokusere på å kommunisere de potensielle fordelene og gevinstene ved det nye HR-systemet, slik som en mer strukturert og standardisert onboarding-prosess, tidsbesparelser og enklere tilgang til relevante ressurser i oppstarten av arbeidsforholdet.

Innsatsforventning refererer til hvor enkel brukeren oppfatter at teknologien er å bruke (Venkatesh et al., 2003). For å styre innsatsforventningen, bør organisasjonen sørge for at det nye HR-systemet som skal støtte onboarding er brukervennlig, intuitivt og lett å lære. Dette kan omfatte tilpassing av brukergrensesnittet, opplæring og tilgang til støttemateriell, samt behovstilpasset hjelp og støtte.

Sosial innflytelse refererer til i hvilken grad brukeren oppfatter at andre viktige personer i deres sosiale nettverk/arbeidsplass mener de bør bruke teknologien (Venkatesh et al., 2003). For å øke sosial innflytelse kan organisasjonen i større grad involvere nøkkelpersoner som ledere og erfarne kolleger i implementeringsprosessen og oppfordre dem til å fremme og støtte bruk av den nye løsningen.

Tilretteleggingsbetingelser refererer til brukerens oppfatning av tilgjengeligheten av organisatorisk og teknisk infrastruktur som kreves for å bruke teknologien (Venkatesh et al., 2003). For å forbedre tilretteleggingsbetingelsene, bør organisasjonen sørge for at de nødvendige ressursene, infrastrukturen og hjelpen de trenger er tilgjengelig for å støtte implementering og bruk av det nye systemet. Dette kan inkludere det å sikre at systemet er kompatibelt med eksisterende teknologiske løsninger, tilby nødvendig opplæring og veiledning for ansatte, og etablere en dedikert støttefunksjon for å håndtere spørsmål og problemer relatert til systemet.

Videre sier modellen at organisasjoner også bør ta hensyn til de fire kategoriene - kjønn, alder, erfaring og frivillighet av bruk, og tilpasse implementeringsstrategien for å møte de ulike behovene og forventningene til ulike grupper av ansatte (Venkatesh et al., 2003).

Kjønn: Forskjellige kjønn kan ha ulike preferanser og forventninger til teknologi (Venkatesh et al., 2003). NHN bør sørge for at det nye systemet er inkluderende og tar hensyn til ulike kjønnsgruppers behov og forventninger.

Alder: Aldersgrupper kan ha ulike nivåer av teknologisk kompetanse og aksept (Venkatesh et al., 2003). Det er viktig å tilpasse opplærings- og støttemateriell til ulike aldersgrupper og sørge for at alle ansatte føler seg trygge i bruken av det nye systemet.

Erfaring: Ansatte med ulik erfaring og kompetanse for teknologi kan ha ulike forventninger og behov (Venkatesh et al., 2003). NHN bør sørge for at opplæring og støtte er tilpasset ansatte med ulik kompetanse.

Frivillighet av bruk: Det er viktig å overbevise ansatte om fordelene ved å bruke systemet, og ta hensyn til eventuell mostand eller bekymringer. Dette kan omfatte involvering av ansatte i utviklings- og implementeringsprosessen og sørge for at deres tilbakemeldinger og bekymringer blir tatt i betraktning.

Det kan diskuteres om de to punktene kjønn og alder er relevante, men ettersom de er en del av UTAUT-modellen har vi valgt å ta dem med. Vi mener derimot at det er viktigere å se på personers erfaring og deres vilje til bruk av teknologien i denne konteksten.

Ved å ta hensyn til UTAUT-modellen og de forskjellige faktorene som påvirker teknologiaksept, kan NHN utvikle en mer effektiv og vellykket implementeringsstrategi for det nye digitale HR-systemet for onboarding. Dette kan bidra til å sikre at brukere aksepterer det nye systemet, og at organisasjonen får uttelling for de fordelene en mer effektiv og standardisert onboarding-prosess gir.

Grudin (1988) fremhever også behovet for å oppnå "kritisk masse" som en viktig faktor for å realisere det fulle potensialet til systemet. For å sikre at funksjonaliteten til systemet blir utnyttet på best mulig måte, må alle brukerne utføre sine arbeidsoppgaver på korrekt vis. Hvis den enkelte ikke får god innsikt i de potensielle fordelene som systemet kan tilby, og det krever betydelig innsats for å fullføre arbeidsoppgavene, kan det oppstå problemer knyttet til manglende aksept og samspill, noe som kan forhindre organisasjonen fra å oppnå de ønskede gevinstene ved å digitalisere onboarding-prosessen (Grudin, 1988). Dermed må man sørge for at systemet oppleves positivt for hver enkelt bruker, og at arbeidsinnsatsen som legges ned er noe alle vinner på.

6.4 Muligheter for bedre tilgangsstyring

Basert på teorien fra Grudin (1988) om at systemet bør oppleves positivt for den enkelte bruker for å oppnå høy bruk og aksept av systemet, har vi sett nærmere på et scenario i NHN der en nyansatt skal ha tilganger til ulike verktøy og løsninger utenfor "normalen", f.eks. tilganger til driftsløsninger for en spesifikk kunde:

Når en ansatt starter i ny jobb i NHN, blir vedkommende registrert av HR i det interne systemet SMAX. Denne informasjonen inneholder grunnleggende data som navn, stilling, avdeling og annen relevant informasjon, og denne informasjonen fanges i neste omgang opp av intern-IKT med beskjed om at den nyansatte trenger tilganger til ulike systemer og løsninger utover den "normale" tilgangen. Intern-IKT mottar denne beskjeden fra HR og må deretter gjøre de nødvendige endringene i Active Directory (AD).

AD er systemet som håndterer tilgangskontrollen for interne ressurser, og det er her tilgangsnivåene defineres og administreres. For å få tilgang til andre systemer og løsninger som intern-IKT ikke administrerer, er den nyansatte avhengig av at applikasjonsforvalterne av disse systemene gir godkjenning og tilgang til løsningene. Denne godkjenningsprosessen er vanligvis manuell og kan være tidkrevende.

Applikasjonsforvalterne vurderer hver tilgangsforespørsel etter strenge interne prosedyrer og retningslinjer. De tar beslutninger basert på faktorer som behovet for tilgang, stillingsbeskrivelse, rolle og godkjenning fra overordnede om at tilgangen er nødvendig for å kunne utføre jobben. Etter godkjenning må intern-IKT gjøre de nødvendige endringene i AD og tildele de ekstra tilgangene til den nyansatte. Imidlertid kan denne prosessen ta tid på grunn av de strenge reglene for tilgang og kompleksiteten i godkjenningsprosessen.

Dette kan føre til forsinkelser i den nyansattes evne til å utføre oppgavene sine og kan også redusere effektiviteten i arbeidsflyten. Dagens løsning har også begrensninger når det gjelder sporbarhet og kontroll. Det kan være utfordrende å ha full oversikt over hvem som har tilgang til hvilke systemer og når tilgangene ble gitt. I tillegg er den manuelle fremgangsmåten til prosessen en kilde til mulige feil eller misforståelser, for eksempel ved upresis kommunikasjon eller feil håndtering av tilgangsforespørsler. For å forbedre denne prosessen og adressere de nevnte begrensningene, kan muligens det nye HR-systemet utnyttes for å forbedre koordineringen mellom de berørte aktørene ved at det synliggjøres hvor prosessen henger, og hva/hvem man venter på. Opplevde forbedringer av tidligere utfordringer kan bidra til at nye systemer og løsninger tas i bruk.

6.5 Balansering av standardisering og individuelle behov

Det vil ofte være forskjeller i individuelle behov og preferanser blant de ansatte i en organisasjon (Daniels et al., 2022). En vellykket onboarding-prosess bør derfor ha muligheten for å tilpasse seg og imøtekomme de ulike behovene. En modulær og tilpansningsdyktig digital løsning kan være et nyttig verktøy for å nå dette målet. Som det ble nevnt i intervjuene så er det mange ulike roller og fagteam i NHN. For eksempel kan en digital onboarding inkludere ulike opplæringsmoduler og ressurser som kan tilpasses basert

på ansattes individuelle kompetanse, behov og ønsker, slik at de kan lære og utvikle seg i sitt eget tempo og på den måten som passer dem best.

Opplæring bør utformes, utvikles og leveres på en måte som nye ansatte anser som nyttig og som gjør at de kan se at teknologien vil tillate dem å lykkes i sine nye jobber (Ziden & Joo, 2020). Dette kan bidra til å sikre at prosessen kontinuerlig forbedres for å imøtekomme de endrede behovene til både de ansatte og organisasjonen (Cappelli & Tavis, 2016).

For å sikre en vellykket onboarding-prosess er det avgjørende å gi nyansatte tilgang til nødvendige verktøy og systemer slik at de kan utføre arbeidet sitt effektivt. En digital løsning kan forbedre delegeringen av tilganger gjennom å forbedre prosessen for tildeling av ressurser og tilgang til systemer, og ved å tilby en sentralisert plattform hvor ansatte kan finne og få tilgang til informasjon og verktøy de trenger basert på den rollen de har fått i systemet. Dette kan også redusere den administrative byrden på seksjonsledere og HR, slik at de kan fokusere på andre oppgaver og støtte nyansatte på en mer effektiv måte.

Videre kan en digital plattform for onboarding også bidra til å identifisere eventuelle mangler på ressurser eller tilgang til systemer, og dermed gi ledere og HR muligheten til å gripe inn og rette opp eventuelle mangler raskt og effektivt, gjennom en feedback-funksjon.

6.6 Den menneskelige dimensjonen i onboarding-prosessen

Selv om digitalisering av onboarding-prosessen kan gi store fordeler, er det viktig å ikke overse betydningen av den menneskelige dimensjonen. Forskning viser at sosial støtte og integrering i organisasjonskulturen er viktige faktorer for nyansattes tilfredshet og engasjement (Bauer, 2010). Vi mener derfor at den digitale løsningen må finne en god balanse mellom teknologi og menneskelig kontakt for å sikre en vellykket integrering av nyansatte i NHN. Dette kan innebære å opprettholde og styrke personlige elementer som omvisninger, invitasjon til sosiale aktiviteter og muligheter for å bli kjent med kollegaer både før og etter oppstart. I tillegg kan organisasjonen vurdere å styrke den eksisterende fadderordningen, der erfarne ansatte hjelper og støtter nyansatte gjennom deres første tid i organisasjonen. Slike tiltak kan bidra til å skape en følelse av tilhørighet og støtte, og dermed øke nyansattes engasjement og tilfredshet (Bauer et al., 2007).

En vellykket onboarding-prosess bør derfor ta hensyn til både teknologiske og menneskelige aspekter, og tilpasse seg de individuelle behovene og preferansene til ansatte. Det er viktig å unngå å bruke systemets funksjonalitet som en erstatning for den personlige oppfølgingen, som flere av informantene påpeker som en bekymring, men heller som et supplement.

6.7 Ny teknologi kan skape stress og forvirring

Det kan være hensiktsmessig for NHN å være på vakt mot at det nye systemet skaper teknostress og/eller workarounds, i samspill med alle andre systemer som de ansatte skal håndtere. En av de ansatte som vi intervjuet forklarte hvordan dagens systemer med SharePoint, Teams, Confluence osv., var overveldende, og vedkommende uttrykte

usikkerhet rundt hvordan enda et nytt system med informasjon skulle gjøre arbeidsdagen enklere. Dette bør NHN ta til etterretning når de skal implementere det nye systemet.

Dersom brukere ikke føler at systemet vil gjøre deres arbeidsdag enklere, kan det føre til at flere vil ty til workarounds – og for eksempel fortsette på gammelmåten med manuelle rutiner, og unnlater å kvittere eller dokumentere i henhold til systemet forventninger. Det er viktig å forstå at brukernes effektivitet og trivsel påvirkes av hvordan informasjon er organisert og tilgjengelig. Ettersom NHN skal innføre et nytt system, kan det også være lurt å evaluere de eksisterende løsningene og identifisere hovedutfordringene brukerne opplever. Dette kan for eksempel gjøres ved intervjuer/spørreskjema til målgruppen (HR-ansatte, ledere og nyansatte). Spørsmålene bør ta for seg de ulike delene av dagens prosess og gi muligheter for kommentarer og forslag til eventuelle endringer.

Det kan være fordelaktig å etablere en klar strategi for informasjonsforvaltning, inkludert retningslinjer for lagring og organisering av dokumenter og data. Dette kan bidra til å minimere forvirring, forbedre samarbeidet mellom ansatte og ledere, øke produktiviteten samt redusere risikoen for teknostress og workarounds (Tarafdar et al., 2014).

Et godt eksempel som man kan trekke fram her er innføringen av Helseplattformen. Selv om det systemet er mye mer omfattende enn det NHN skal innføre, kan det vise ulike sider ved en mislykket implementeringsprosess, og de negative effektene som kan oppstå ved dette. I en artikkel fra Adressa beskrives situasjonen slik: "Ansatte drar hjem fra jobb gråtende, det er sykmeldinger, og folk går av med pensjon før de må på grunn av Helseplattformen" videre sier flere at oppgaver de tidligere brukte 10-15 minutter på, tar 1 time nå (Støbakk & Arne, 2023). Her har det mest sannsynligvis både vært utført dårlig endringsledelse, og det er manglende aksept til den nye teknologien hos de ansatte. Dette medfører teknostress og motstand for endringen. Implementeringen av Helseplattformen har derfor ikke klart å oppnå ønskede gevinster slik situasjonen er i dag.

6.8 Måling av effekter

HR vil ha muligheten til å dra nytte av tilgjengelig relevant statistikk og data fra det digitale HR-systemet (CatalystOne, 2023). Dette innebærer blant annet å hente ut informasjon om fullførte oppgaver, tidsbruk for ulike oppgaver og fremdrift i onboarding-prosessen. Ved å analysere dette datagrunnlaget kan man danne seg oversikt og innblikk i hvor effektivt systemet er og i hvor stor grad det brukes. I tillegg kan de sjekke om alle nødvendige oppgaver gjennomføres i samsvar med deres visjoner og ambisjoner. Eventuelle avvik eller mangler kan identifiseres, og passende tiltak kan iverksettes.

For å supplere tallene kan HR gjennomføre samtaler med ledere eller seksjonsledere for å få deres praktiske erfaringer og tilbakemeldinger om bruken av det nye systemet. Dette for å se om de opplever at de har klare retningslinjer for å gjøre jobben enklere (Netigate, 2022). Ledernes perspektiver er viktig for å vurdere systemets funksjonalitet, brukervennlighet og eventuelle utfordringer som oppstår underveis. Gjennom disse intervjuene kan HR få innsikt i hvilke områder som fungerer godt, samt identifisere områder som krever justering eller forbedring.

For å oppnå en helhetlig forståelse av onboarding-opplevelsen kan HR også gjennomføre samtaler med de nyansatte. Dette åpner for at nyansatte kan komme med tilbakemeldinger hvor de kan gi uttrykk for eventuelle utfordringer og forslag til forbedringer. HR kan undersøke nyansattes opplevelser av verktøyene som brukes, kvaliteten på opplæringsmaterialet osv. Ved å lytte til de nyansattes perspektiver kan NHN få verdifull innsikt i både det som fungerer godt, og områder som kan forbedres for å skape en bedre onboarding-opplevelse.

HR kan vurdere å etablere kanaler for kontinuerlig tilbakemelding fra de ansatte. Dette kan omfatte opprettelse av et tilbakemeldingssystem (Netigate, 2022). Kommunikasjonen kan eksempelvis foregå gjennom anonyme spørreskjemaer, individuelle samtaler eller i det nye, digitale HR-systemet – f.eks. i tilbakemeldingsportal, diskusjonsforum eller kommentarfelt. Dette vil kunne gi den nyansatte muligheten til å dele sine erfaringer, gi konstruktive tilbakemeldinger og komme med forslag til forbedringer. Det er viktig at HR aktivt oppfordrer de ansatte til å bruke disse kanalene og forsikrer dem om at deres tilbakemeldinger blir tatt på alvor.

Basert på dataene fra systemet, intervjuer med ledere og nyansatte, samt tilbakemeldinger gjennom eksempelvis en av de nevnte kanalene, kan HR analysere og sammenligne resultatene. Ved å se etter mønstre i felles utfordringer eller deler som fungerer bra, kan man identifisere spesifikke områder som krever justering eller forbedring. Dette kan innebære endringer i opplæringsmaterialet, tilpasninger i systemet eller justering av prosedyrer. Dersom de lykkes i å identifisere og prioritere områder for forbedring, kan HR jobbe mer målrettet med å gjøre onboarding-prosessen mer effektiv og vellykket over tid (Netigate, 2022).

6.9 Vil det føre til en digital transformasjon?

En digital transformasjon innebærer en fundamental endring i hvordan en organisasjon bruker teknologi for å endre sine forretningsprosesser (Osmundsen et al., 2018), for eksempel ved forenklede prosesser der enkeltledd kan kuttes ut av prosessen – slik som manuell kontroll av status. Implementeringen av det nye HR-systemet for onboarding kan bli sett på som en del av en digital transformasjon, ettersom det har potensiale til å endre hvordan organisasjonen håndterer onboarding av nye ansatte – en svært viktig prosess i de fleste organisasjoner. For å diskutere dette nærmere, skal vi vurdere noen av de viktigste aspektene ved en digital transformasjon og hvordan det nye HR-systemet kan bidra til disse.

Implementeringen av det nye HR-systemet kan føre til en betydelig endring i arbeidsprosesser knyttet til onboarding. I stedet for å stole på manuelle rutiner og personlig oppfølging, vil det nye systemet kunne effektivisere og digitalisere mange av oppgavene, slik at de blir mer effektive og standardiserte. Dette kan forbedre arbeidsflyten og redusere arbeidsmengden for seksjonsledere og HR – og gjøre prosessen mer oversiktlig for de nye ansatte. Det nye HR-systemet vil kunne samle og strukturere data relatert til onboarding-prosessen, noe som kan gi organisasjonen verdifull innsikt i hvordan prosessen fungerer og hvor det kan være rom for forbedringer (CatalystOne, 2023). Dette vil også gjøre det

enklere å spore og se på onboarding-opplevelsen for nye ansatte, og dermed bidra til å identifisere og løse eventuelle problemer tidligere i prosessen.

Det nye HR-systemet som skal støtte onboarding kan bidra til økt tilfredshet ved å tilby en mer strukturert, effektiv og personlig opplevelse. Dette gjelder ikke bare for de nyansatte, seksjonsleder og HR-avdelingen, men også parter som blir indirekte berørt, blant annet intern IT og kontordrift. På sikt kan dette hjelpe organisasjonen med å tiltrekke og beholde ansatte, og dermed styrke sin konkurranseevne og omdømme. Implementeringen av det nye HR-systemet kan betraktes som en digital transformasjon, men det er viktig å huske på at en slik transformasjon er en kontinuerlig og omfattende prosess som krever støtte fra hele organisasjonen. For å sikre en vellykket digital transformasjon, bør NHN ha en klar strategi og visjon, investere i nødvendige ressurser og infrastruktur, og skape en kultur som omfavner endring og innovasjon.

7. Styrker og svakheter i vår forskning

I dette kapitlet vil vi diskutere det vi anser som styrkene og svakhetene i vår egen forskning. En av utfordringene vi har møtt på underveis, er at implementeringen av systemet vil ta lenger tid enn først antatt. Systemet vil først bli implementert utover høsten 2023, noe som gjør det vanskelig å evaluere hvordan løsningen vil fungere i praksis. Dette medfører at våre konklusjoner og anbefalinger er basert på teoretiske betraktninger snarere enn praktisk erfaring og observasjoner. Dette problemet forsterkes av det faktum at objektene i våre intervjuer har vist begrenset kjennskap til det nye systemet, noe som påvirker kvaliteten og dybden på svarene vi har fått. Dersom vi hadde snakket med personer med inngående kunnskap om systemet, kunne vi sannsynligvis ha fått mer konkrete, nyanserte og innsiktsfulle svar. Videre er det viktig å påpeke at deltakerne i vår studie kommer fra NHN, en offentlig IT-bedrift, og deres vurderinger kan vi anta er påvirket av en generell positiv innstilling til nye IT-systemer ettersom de jobber daglig med teknologi.

Vi erkjenner også at det til tider kunne oppstå situasjoner under intervjuene hvor vi stilte det som kan bli vurdert som ledende spørsmål, noe som kan ha påvirket svarene vi fikk og dermed også resultatene av forskningen. En mer nøytral og åpen spørsmålsstilling kunne ha resultert i et mer nyansert bilde.

En annen svakhet i vår forskning som vi kan nevne til slutt er at vi primært har fokusert på å identifisere fordelene ved det nye systemet. Dette kan ha ført til en ubalanse i analysen, hvor mulige ulemper og risikoer blir oversett eller undervurdert. For å få et mer komplett og nyansert bilde av systemets effekter, bør fremtidig forskning inkludere en grundig vurdering av både fordeler og ulemper, og se konkret på teknologien og dens funksjonalitet i hverdagens arbeidspraksis for de som faktisk skal benytte systemene.

Samlet sett er det flere svakheter i vår forskning som må tas i betraktning. Ved å være klar over disse svakhetene, kan fremtidig forskning være mer omfattende og gi et balansert og nyansert bilde ved vurdering av tilsvarende løsninger.

Samtidig føler vi at vi har tilegnet oss et bredt spekter av ferdigheter, spesielt med tanke på kvalitative metoder, som intervjuer og dokumentanalyse. Dette er aktiviteter vi har gjort lite av tidligere, men som vi føler at vi har fått god læring av å gjennomføre. Vi har også fått en dypere forståelse for ulike metoder når det kommer til forskning og innhenting av data, og lært oss å vurdere hva som er mest hensiktsmessig for oppgaven.

Vi har også lært oss hvordan man kan identifisere, samle inn og organisere informasjon på en systematisk måte, og vi måtte sette oss inn i hvordan man bør utforme forskningsspørsmål, velge ut hensiktsmessige informanter og gjennomføre intervjuer. Vi måtte også analysere og tolke data for å besvare forskningsspørsmålet vårt, noe vi heller ikke hadde gjort tidligere. Til slutt måtte vi ta stilling til og vurdere kvaliteten på innsamlet data, både fra intervjuprosessen og kildene vi brukte i oppgaven vår.

Selv om vi har skrevet flere akademiske tekster gjennom vårt studieløp, så mener vi at skriving av bacheloroppgaven har forbedret våre skriveferdigheter, særlig i form av akademisk skriving. Dette er vår første erfaring med å skrive tekster av dette omfanget. Vi har tilegnet oss ny kunnskap underveis, og vi har jobbet med høy grad av selvstendighet fra begynnelse til slutt. Det har vært viktig for oss å strukturere argumentene tydelig, skrive på en klar og presis måte, samt bruke henvisninger og sitater på riktig vis.

Til slutt har vi også lært å planlegge og gjennomføre et større prosjekt over tid, noe som krever organisering, tidsstyring og selvdisciplin. I tillegg har vi opparbeidet forståelse for og evnen til å håndtere etiske problemstillinger innen forskning, som eksempelvis å innhente informert samtykke fra deltakere og håndtere sensitive data på en ansvarlig måte.

8. Konklusjon

Basert på våre undersøkelser har vi fått bekreftet og utdypet ansattes ønsker og behov for en standardisering og digitalisering av onboarding-prosessen. Våre undersøkelser gir oss grunnlag til å svare på problemstillingen: **Hvilke forventninger har ansatte til NHN sin digitalisering av onboarding-prosessen, og hva sier forskning om det som er viktig ved innføring av ny teknologi?**

Ansatte som jobber med dagens manuelle løsning, har uttrykt bekymring for at denne ikke er tilstrekkelig for å gi nyansatte en god start på jobben i NHN. Det er i stor grad overlatt til den enkelte leder å avgjøre hvor mye tid og ressurser som legges ned i å følge opp den nye medarbeideren ved oppstart. En digitalisert onboarding-prosess forventes å gi bedre struktur, tilgang til riktig opplæring, fokus på tidlig sosialisering og forenklet tilgangsstyring til nødvendige verktøy. Ledere og HR-ansatte vil få bedre kontroll på aktiviteter og tidslinje, og den nyansatte vil motta en mer strømlinjeformet og mindre personavhengig introduksjon til NHN. Våre undersøkelser har vist at man ser for seg at en digitalisering av onboarding-prosessen vil gjøre denne mer effektiv, i tillegg til at kvaliteten blir bedre. Man tror også at en forbedret prosess vil ha en positiv effekt på organisasjonssosialiseringen og bidra til at man beholder flere nyansatte i organisasjonen på lengre sikt. Flere vi har intervjuet har lagt stor vekt på at en ikke må miste det personlige aspektet ved prosessen. De presiserer viktigheten av å opprettholde og vie stort fokus til den menneskelige siden ved onboarding,

for eksempel gjennom å ha gode fadderordninger og ved å invitere til uformelle sosiale arrangementer.

Når det gjelder viktige faktorer ved innføring av den nye teknologien, har vi lent oss på teorien ettersom vi ikke hadde anledning til å observere den faktiske digitaliseringen av onboarding-prosessen. Der påpekes det at man ved en teknologisk endring som dette, bør prioritere endringsledelse og ta høyde for de ulike faktorene som påvirker teknologisk aksept. Inkludering av alle ansatte og effektiv kommunikasjon i alle ledd av prosessen er av stor betydning. For å oppnå best mulig resultat er det også viktig at løsningen tas i bruk av alle denne er beregnet for i hele organisasjonen. Det er i tillegg viktig at NHN håndterer potensielle problemer eller motstand som noen av våre informanter tok opp. Dette gjelder for eksempel teknostress og "workarounds" som man kan minimere gjennom å tilby opplæring, kontinuerlig hjelp og støtte både i perioden endringen blir gjennomført og etter at systemet er tatt i bruk.

En god og strukturert digital onboarding-prosess vil kunne gi både kortsiktige og langsiktige gevinster, og kan forenkle arbeidsdagen for HR-ansatte og seksjonsledere, samtidig som den ivaretar den nyansattes behov. Flere av de vi intervjuet ønsket et digitalt verktøy, men det er viktig å anerkjenne at det å implementere et nytt system i seg selv ikke er nok for å sikre at prosessen blir bedre. Det er arbeidet som legges ned i å definere den best mulige onboarding-prosessen i forkant, medarbeidernes aksept for det nye systemet, samt den faktiske bruken i etterkant som er avgjørende for suksess. Med fokus på disse faktorene vil NHN forhåpentligvis oppnå sine mål og visjoner om forbedring av onboarding-prosessen, en enklere hverdag for ledere og HR-medarbeidere og en bedre start for sine nye kolleger.

9. Videre arbeid

Våre undersøkelser på digitalisering av en onboarding-prosess kan gi grunnlag for videre forskning på området, eller nærliggende områder. Det ville vært svært interessant å undersøke de faktiske effektene av det nye systemet både under og etter implementeringen. På denne måten kan man evaluere om de forventningene og antagelsene som eksisterte per mai 2023, da denne oppgaven ble ferdigstilt, faktisk blir oppfylt eller ikke. Ved å observere implementeringsprosessen og analysere resultatene etterpå kan man få et realistisk bilde av i hvilken grad de har oppnådd de ønskede målene og effektene. Dette vil bidra til å informere organisasjonen om eventuelle justeringer eller tiltak som kan være nødvendige for å sikre en vellykket implementering og optimal utnyttelse av den digitale løsningen.

En vellykket implementering kan også bidra til å utvikle kunnskap om beste framgangsmåte og praksis for implementering og bruk av digitale verktøy for å støtte onboarding, og i tillegg hvordan teknologi kan brukes for å effektivisere HR-prosesser generelt sett. Dette kan åpne opp for flere ulike forskningsspørsmål som omhandler både implementeringer av teknologiske systemer og hvordan manuelle arbeidsprosesser kan digitaliseres.

10. Kildeliste

- Alter, S. (2014). Theory of Workarounds. *Communications of the Association for Information Systems*, 34, pp.1041–1066. doi:<https://doi.org/10.17705/1CAIS.03455>.
- Angtyan, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*, [online] 8(2), pp.179–182. doi:[https://doi.org/10.30543/8-2\(2019\)-4](https://doi.org/10.30543/8-2(2019)-4).
- Ayyagari, R., Grover, V. and Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Quarterly*, [online] 35(4), pp.831–842. doi:<https://doi.org/10.2307/41409963>.
- Bauer, T.N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. [online] SHRM Foundation. Available at: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. and Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), pp.707–721. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>.
- Bouwman, H., van den Hooff, B., van de Wijngaert, L. and van Dijk, J. (2005). *Information and Communication Technologies in Organizations*. [online] London, Great Britain: Sage Publications. Available at: <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4912702>.
- Cappelli, P. and Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), pp.58–67.
- CatalystOne Solutions (2023). *CatalystOne HR System & Solutions - modules to suit your requirements*. [online] Catalystone.com. Available at: <https://www.catalystone.com/solutions> [Accessed 10 May 2023].
- Dag Ingvar Jacobsen and Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5th ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Daniels, R.A., Miller, L.A., Mian, M.Z. and Black, S. (2022). One size does NOT fit all: Understanding differences in perceived organizational support during the COVID-19 pandemic. *Business and Society Review*, [online] 127(S1), pp.193–222. doi:<https://doi.org/10.1111/basr.12256>.
- Davis, F. (1989). *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology on JSTOR*. [online] Jstor.org. Available at: https://www.jstor.org/stable/249008#metadata_info_tab_contents [Accessed 24 Jan. 2023].
- Deutsch, L. (2016). *Onboarding best practices*. [online] Teksystems.com. Available at: <https://www.teksystems.com/en/insights/article/onboarding-best-practices-4-productivity-and-performance> [Accessed 13 May 2023].
- Ellis, P.F. and Kuznia, K.D. (2014). Corporate eLearning impact on employees. *Global journal of business research*, [online] 8(4), pp.1–16. Available at: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/gjbres/gjbr-v8n4-2014/GJBR-V8N4-2014.pdf#page=3>

[Accessed 10 May 2023].

Emanuele, I. and Stefania, R. (2011). Strategic communication and decision-making processes: Toward the communication oriented organisation. *International Scientific Journal*, [online] 3. doi:<https://doi.org/10.7336/academicus.2011.03.01>.

Grønmo, S. (2023a). *kvalitativ metode – Store norske leksikon*. [online] Store norske leksikon. Available at: https://snl.no/kvalitativ_metode [Accessed 13 Feb. 2023].

Grønmo, S. (2023b). *kvantitativ metode – Store norske leksikon*. [online] Store norske leksikon. Available at: https://snl.no/kvantitativ_metode [Accessed 13 Feb. 2023].

Grudin, J. (1988). Why CSCW applications fail: problems in the design and evaluation of organizational interfaces. *Proceedings of the 1988 ACM conference on Computer-supported cooperative work - CSCW '88*. [online] doi:<https://doi.org/10.1145/62266.62273>.

HR Norge (2021a). *Onboarding skal sikre raske resultater og kvalitet*. [online] HR Norge. Available at: <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/onboarding-skal-sikre-raske-resultater-og-kvalitet> [Accessed 30 Jan. 2023].

HR Norge (2021b). *Onboarding: en integrert del av medarbeiderreisen*. [online] HR Norge. Available at: <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/onboarding-en-integrert-del-av-medarbeiderreisen> [Accessed 30 Jan. 2023].

HR Norge (2022). *Onboardingkonferansen 2022 - Digitalt*. [online] HR Norge. Available at: <https://www.hrnorge.no/arrangement/onboardingkonferansen-2022---digitalt> [Accessed 30 Jan. 2023].

James, N.D., Lei, S., Akram, T., Muhammad Saleem Haider and Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, [online] 3(3), pp.123–127. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.

Jeske, D. and Olson, D. (2021). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities | Emerald Insight. *Journal of Work-Applied Management*, [online] 14(1), pp.63–76. doi:<https://doi.org/10.1108/JWAM>.

Klein, H.J., Polin, B. and Kyra Leigh Sutton (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, [online] 23(3), pp.263–283. doi:<https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>.

Linnerud, M. (2016). *Lurer du på hva et HR-system egentlig er?* [online] huma. Available at: <https://www.hu.ma/no/blogg/hr/hva-er-et-hr-system> [Accessed 11 May 2023].

Lorenzi, N.M. and Riley, R. (2000). Managing Change: An Overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, [online] 7(2), pp.116–124. doi:<https://doi.org/10.1136/jamia.2000.0070116>.

Markus, M.L. (2004). Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change. *Journal of Information Technology*, [online] 19(1), pp.4–20.

doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000002>.

Netigate (2022). *Måling av employee onboarding – også en måling av din bedrifts suksess?* [online] Netigate.net. Available at: <https://www.netigate.net/no/articles/human-resources/maling-av-employee-onboarding-ogsaa-en-maling-av-din-bedrifts-suksess/> [Accessed 14 May 2023].

Norsk helsenett SF (2009). *Stiftelsesdokument*.

Norsk helsenett SF (2022). *Automatisering av HR-prosesser*.

Norsk helsenett SF (n.d.). *NHN Onboarding og opplæring*. [online] Available at: <https://www.nhn.no/om-oss/sentrale-dokumenter/stiftelsesdokument-nhn.pdf>.

Norsk helsenett SF (2023b). *Om oss*. [online] Norsk helsenett. Available at: <https://www.nhn.no/om-oss> [Accessed 1 May 2023].

Oates, B.J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. [online] Google Books. Available at: https://books.google.no/books/about/Researching_Information_Systems_and_Comp.html?id=ztrj8aph-4sC&redir_esc=y [Accessed 19 May 2023].

Øhrn, H. (2021). *Arbeidsmarkedet har snudd – hvordan hindre at medarbeidere slutter?* [online] HR Norge. Available at: <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/ressursplanlegging/arbeidsmarkedet-har-snudd-hvordan-hindre-at-medarbeidere-slutter> [Accessed 9 May 2023].

Osmundsen, K., Iden, J. and Bygstad, B. (2018). *Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon?* [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/329443799_Hva_er_digitalisering_digital_innovasjon_og_digital_transformasjon [Accessed 7 Feb. 2023].

Oxford Dictionary. (n.d.). *turnover noun - Definition, pictures, pronunciation and usage notes | Oxford Advanced Learner's Dictionary at OxfordLearnersDictionaries.com*. [online] Available at: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/turnover?q=turnover> [Accessed 11 May 2023].

Phillips, J.L. and Klein, J.D. (2022). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, [online] 67(1), pp.189–197. doi:<https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>.

Sagberg, I. (2022a). *HR – Human Resources*. [online] Store norske leksikon. Available at: https://snl.no/HR_-_Human_Resources [Accessed 9 May 2023].

Sagberg, I. (2022b). *personalledelse* – Store norske leksikon. [online] Store norske leksikon. Available at: <https://snl.no/personalledelse> [Accessed 21 May 2023].


Sagberg, I. (2022c). *organisasjonssosialisering* – Store norske leksikon. [online] Store norske leksikon. Available at: <https://snl.no/organisasjonssosialisering> [Accessed 19 Apr. 2023].

- Salesforce. (2023). *What is SaaS? - Software as a Service*. [online] Available at: <https://www.salesforce.com/in/saas/> [Accessed 11 May 2023].
- Sani, K.F., Adisa, T.A., Adekoya, O. and Oruh, E.S. (2022). Digital Onboarding and Employee Outcomes: Empirical Evidence from the UK. *Management Decision*, [online] 61(4), pp.1–19. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2021-1528>.
- Schmidt, K. and Bannon, L.J. (1992). *Taking CSCW seriously: Supporting Articulation Work*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/226480952_Taking_CSCW_seriously_Supporting_Articulation_Work [Accessed 8 May 2023].
- Sultana, A., Ahmed, K., Mehmood, N. and Irum, S. (2012). Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, [online] 4(6), pp.646–661. Available at: https://www.researchgate.net/publication/274194048_Impact_of_training_on_employee_performance_A_study_of_telecommunication_sector_in_Pakistan [Accessed 13 May 2023].
- Tarafdar, M., Pullins, E. and Ragu-Nathan, T.S. (2014). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *typeset.io*, [online] 25(2). doi:<https://doi.org/10.1111/isj.12042>.
- Torun Støbakk and Arne, L. (2023). *Har snudd helt om Helseplattformen etter tre måneder*. [online] adressa.no. Available at: <https://www.adressa.no/magasin/i/2BJ9WG/har-snudd-helt-om-helseplattformen-etter-tre-maaneder> [Accessed 18 May 2023].
- Tranøy, K.E. (2019). *metode – Store norske leksikon*. [online] Store norske leksikon. Available at: <https://snl.no/metode> [Accessed 13 Feb. 2023].
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. and Davis, F.D. (2003). User Acceptance of Information Technology: toward a Unified View. *MIS Quarterly*, [online] 27(3), pp.425–478. doi:<https://doi.org/10.2307/30036540>.
- Visual Paradigm Blog. (2022). *What is Lewin's three-stage change process model? - Visual Paradigm Blog*. [online] Available at: <https://blog.visual-paradigm.com/what-is-lewins-three-stage-change-process-model/> [Accessed 5 May 2023].
- Visual Paradigm Blog. (2023). *ADKAR Change Model | ADKAR Template*. [online] Available at: <https://online.visual-paradigm.com/diagrams/templates/adkar/adkar-change-model/> [Accessed 8 May 2023].
- Ziden, A. and Chin Joo, O. (2020). *Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper*. [online] Available at: https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_9/13957_Ziden_2020_E_R.pdf.

11. Vedlegg

11.1 Vurdering av behandling av personopplysninger

08.01.2023, 12:59 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

 Sikt

[Meldeskjema](#) / [Bachelorprosjekt for Digital Forretningsutvikling våren 2023](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 242976	Vurderingstype Standard	Dato 05.01.2023
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Prosjektittel
Bachelorprosjekt for Digital Forretningsutvikling våren 2023

Behandlingsansvarlig institusjon
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE) / Institutt for datateknologi og informatikk

Prosjektansvarlig
Leif Erik Opland

Student
ukjent

Prosjektperiode
09.01.2023 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)
Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
OM VURDERINGEN
Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

BAKGRUNN
Denne tilbakemeldingen gjelder en samlet vurdering av bacheloroppgaver. Denne vurderingen gjelder for studentoppgaver som følger retningslinjene som gis i denne tilbakemeldingen fra personverntjenester. Prosjekter som ikke følger de gitte retningslinjene må meldes inn på eget meldeskjema.

PERSONVERNTJENESTER SIN VURDERING
Prosjektansvarlig har ansvar for hvert enkelt prosjekt som omfattes av denne innmeldingen. Prosjektene skal gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg.

Dette betyr at studentene kan starte med datainnsamlingen.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektene vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger.

UTDYPENDE OM LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektene vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektene legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

KOMMENTARER TIL INFORMASJONSSKRIVET
Opplåst informasjonsskriv mangler noen punkter loven krever er med. Det må derfor legges til disse punktene i informasjonsskrivet før det gis videre til forskningsdeltakerne. Du trenger ikke å laste opp den oppdaterte versjonen i meldeskjemaet:
- Dato for prosjektslutt

<https://meldeskjema.sikt.no/10181236-C86-4a7-8011-7a2576c65dab/vurdering> 1/2

08.01.2023, 12:59 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

- Oppdatert kontaktinformasjon for Sikt: Epost: personverntjenester@sikt.no/telefon: 53 21 15 00

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET
Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Prosjektansvarlig må forsikre seg om at studentene sletter rådata i forbindelse med innlevering/sensur av oppgavene. Det bør legges opp til at studentene bekrefter dette skriftlig til prosjektansvarlig når det er gjort, før prosjektansvarlig rapporterer om status for behandlingen av personopplysninger til personverntjenester.

Lykke til med prosjektet!

11.2 Infoskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Digitalisering av onboarding-prosessen til NHN»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kunne studere anvendelse av IT og hvordan dette kan skape gevinster for virksomheten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i studiet Bachelor i Digital forretningsutvikling ved Institutt for datateknologi og informatikk NTNU, og vil forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen om hvordan anvendelse av IT på ulike måter kan skape gevinster for virksomheten.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål for å delta fordi du er ansatt i NHN og har vært gjennom en onboarding-prosess (som nyansatt eller leder) og/eller jobber i HR.

Du har enten blitt kontaktet direkte fra oss på e-post, eller via våre kontaktpersoner i NHN.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du samtykker til å ha et intervju som varer rundt 30 minutter. Vi kommer til å spørre deg om onboarding-prosessen i NHN og bruk av verktøy for å støtte den. Om du samtykker, ønsker vi å gjøre lydopptak av intervjuet slik at vi kan fokusere på vår samtale. Ved transkripsjon av intervju i etterkant vil vi anonymisere deg m/rolle og fartstid (el. lign.) og ikke lagre personopplysninger.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.
- Lydopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk/digital plattform der NTNU har databehandleravtale
- Spørreundersøkelse gjennomføres og lagres på digital plattform der NTNU har databehandleravtale

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.6.2023. *Personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.*

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU ved Leif Erik Opland (leif.e.opland@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 53 21 15 00.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Leander Tresselt Kalsnes og Mikkel Levardson Erlandsen
(Studenter ved NTNU)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Digitalisering av onboarding-prosessen til NHN*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju [**med** lydopptak]
- å delta i intervju [**uten** lydopptak]

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 1.9.2023

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

11.3 Intervjuguider

INTERVJU MED ANSATTE I NHN

Introduksjon:

Hei og velkommen til intervju med oss. Vi er Mikkel og Leander – studenter i studieprogrammet digital forretningsutvikling ved NTNU, som skriver bacheloroppgave for NHN denne våren.

Alt du sier er konfidensielt og vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg.

Aller først ønsker vi gjerne å høre litt om deg. **Hva heter du, og hvilken rolle har du her i NHN?**

Kan du også fortelle oss litt om hvilke erfaringer du har fra tidligere, samt din faglige/akademiske bakgrunn?

Som du kanskje er klar over, så har NHN igangsatt en prosess med å innføre et nytt, digitalt HR-system. Oppgaven vår fokuserer seg på delen som omhandler preboarding og onboarding i det nye systemet.

'Onboarding' blir brukt om prosessen ved å introdusere en ny ansatt til bedriften, og dette er vårt hovedfokus.

Dette vil si at vi definerer/avgrenser onboarding-prosessen til å omfatte tidspunktet fra man signerer ansettelseskontrakt, i tidsperioden før man starter i jobben, og til man er blitt ferdig introdusert i virksomheten – typisk etter 6-12 måneder. Vi vil altså ikke se på faktorer som lønn, avslutning og pensjonisttilværelse, da vi mener at dette faller inn under andre kategorier.

Spørsmål om organisasjon og arbeid:

- Hva legger du i onboarding?
- Hvilke forventninger hadde du til tiden fra du signerte kontrakt til oppstart og den første tiden i NHN?
- Hva var din erfaring med den nåværende onboarding-prosessen?
- Hvilke deler av den fungerte bra og hvilke deler fungerte dårlig/utfordrende/manglende?
- Oppfatter du onboarding-prosessen som viktig for din start i NHN?
- Hvor lang tid tok det før du følte deg komfortabel i din nye rolle, og hva tror du kunne ha gjort denne prosessen raskere eller mer effektiv?
- Hvordan føler du at du ble fulgt opp i etterkant av startfasen i NHN - både sosialt og faglig?

Spørsmål om bruk av digitale løsninger:

- Hva forventer du i en "digital onboarding-prosess"?
- Tror du onboarding-prosessen ville fungert enda bedre dersom den hadde hatt støtte i digitale verktøy? - spesifiser hvilke
- Har du noen spesifikke ønsker (eller innspill) til en ny, digital onboarding-prosess?

INTERVJU MED LEDERE/HR I NHN

Introduksjon:

Hei og velkommen til intervju med oss. Vi er Mikkel og Leander – studenter på studieprogrammet Digital forretningsutvikling ved NTNU, som skriver bacheloroppgave for NHN denne våren.

Aller først ønsker vi gjerne å høre litt om deg. **Hvilken rolle har du her i NHN?**

Kan du også fortelle oss litt om hvilke erfaringer du har fra tidligere, samt din faglige/akademiske bakgrunn?

Som du kanskje er klar over, så har NHN igangsatt en prosess med å innføre et nytt, digitalt HR-system. Oppgaven vår fokuserer seg på delen som omhandler preboarding og onboarding i det nye systemet.

'Onboarding' blir brukt om handlingen av å introdusere en ny ansatt til bedriften, og dette er vårt hovedfokus.

Dette vil si at vi definerer/avgrenser onboarding-prosessen til å omfatte tidspunktet fra man signerer ansettelseskontrakt, i tidsperioden før man starter i jobben, og til man er blitt ferdig introdusert i virksomheten – typisk 6-12 måneder. Vi vil altså ikke se på faktorer som lønn, avslutning og pensjonisttilværelse, da vi mener at dette faller inn under andre kategorier.

Spørsmål til seksjonsledere

Spørsmål om organisasjon og arbeid:

- Hva legger du i onboarding?
- Mener du onboarding er viktig - i så fall hvorfor?
- Hvordan fungerer dagens onboarding-prosess i NHN etter din mening, og er det utfordringer du opplever med denne prosessen?
- Hvilke teknologier eller systemer brukes for øyeblikket i bedriftens onboarding-prosess?

Spørsmål om bruk av digitale løsninger:

- Hva legger du i en 'digital onboarding-prosess'?
- Hvilke forventninger har du til et nytt system?
- Hvordan vil en digitalisert onboarding-prosess påvirke din jobb som leder?
- Hvilke fordeler ser du med å ha en digitalisert onboarding-prosess for nye ansatte?
- Hvordan kan bedriften sikre at alle ansatte forstår formålet og fordelene med en digital onboarding-prosess?
- Hva slags informasjon og opplæring er det viktig å gi nye ansatte, og hvordan kan en digital onboarding-prosess hjelpe til med å levere denne informasjonen på en mer effektiv og tilgjengelig måte?

- Hvilke bekymringer eller utfordringer har du når det gjelder implementering av et nytt, digitalt onboarding-system i NHN?
- Har du noen spesifikke ønsker (eller innspill) til en ny, digital onboarding-prosess?
- Hvordan kan bedriften håndtere potensielle motstand fra ansatte mot endringer i onboarding-prosessen?
- Hvordan kan bedriften sikre at de ansatte får nødvendig opplæring og støtte for å kunne bruke det nye systemet effektivt?

Spørsmål til HR/ledelse

Hva er målet?

- Hva ønsker man oppnå (gevinst) med å digitalisere onboarding-prosessen?
- Hva skal man få fra en digitalisert prosess som man ikke fikk fra en manuell prosess?
- Hvordan måler man om man har lykket?

Endring og bruk

- Vil det være obligatorisk å gå gjennom alle stegene i prosessen via den nye digitaliserte løsningen? Hvorfor?
- Hvordan tenker man å motivere til bruk?

