



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för arbetshälsovetenskap och psykologi

---

# Nyanställdas upplevelse av en digital onboarding-process

Sophie Markström och Oscar Backman

2022

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet  
Examensarbete

Handledare: Mårten Eriksson  
Bedömande Lärare: Lars Eriksson  
Examinator: Mårten Eriksson

---

**Titel:** Nyanställdas upplevelse av digital onboarding-process

## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie var att undersöka upplevelsen av en digital onboarding-process. Studien genomfördes genom en kvalitativ metod där åtta semistrukturerade intervjuer genomfördes med intervjupersoner som hade genomgått en digital onboarding-process under de senaste 24 månaderna. Materialet från datan som insamlades transkriberades och analyserades utifrån Braun & Clarkes (2013) sexstegsmodell för en induktiv tematisk analys. Utifrån analysen hittades tre huvudteman varav ett huvudtema hade två underteman. Första huvudtemat var *Att lära sig nya arbetsuppgifter* med underteman *Tillgänglighet* och *Kommunikation*, andra huvudtemat var *Företagskulturen*, sista huvudtemat var *Sociala kontakter på arbetet*. Resultatet i studien visade att det har varit svårt för intervjupersonerna att ta del av alla relevanta delar som ingår i en onboarding-process när de har genomgått den digitalt. Exempelvis har det varit problematiskt att skapa sig en uppfattning om företagskulturen, att lära sig nya arbetsuppgifter samt att lära känna sina nya arbetskolligor på djupet.

**Nyckelord:** *digital onboarding-process, digital introduktionsprocess, introduktionsprocess, nyanställd, distansarbete*

**Title:** New employees' experience of digital onboarding-process

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the experience of a digital onboarding-process. The study was conducted using a qualitative method where eight semi-structured interviews were conducted with interviewees who had undergone a digital onboarding-process in the last 24 months. The material from the data collected was transcribed and analysed based on Braun & Clarke's (2013) six-step model for an inductive thematic analysis. Based on the analysis, three main themes were found, of which one had two sub-themes. The first main theme was *Learning new tasks* with subthemes *Accessibility* and *Communication*, the second main theme was *Business culture*, the last main theme was *Social contacts at work*. The results of the study showed that it has been difficult for the interviewees to learn the relevant and important elements involved in an onboarding-process when they have undergone it digitally. For example, it has been problematic to get an idea of the company culture, to learn new tasks and to get to know their new colleagues in depth.

**Keywords:** *digital onboarding-process, digital induction process, induction process, new hire, teleworking*

## Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla intervjupersoner som valde att ställa upp i studien. Ni gjorde denna studie möjlig att genomföra genom att dela med er av era upplevelser av en digital onboarding-process. Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Mårten Eriksson som har bidragit med ett stort engagemang och vägledning genom hela vårt arbete med studien. Stort tack för ditt stöd! Det har varit intressant att få fördjupa sig om onboarding-processen då det är ett aktuellt ämne och utgör en stor central del för nyanställda i en organisation. Det har betytt mycket för oss att få en fördjupad kunskap och vi tror att vi kommer ha nytta av studiens resultat i vårt framtida yrke inom HR.

Gävle, maj 2022.

*Sophie Markström och Oscar Backman*

## Introduktion

Betydelsen av en gedigen introduktionsprocess är viktigt eftersom det kan komma att återspegla den nyanställdes prestation i arbetet framöver samt ge en känsla av trygghet inom organisationen (Caldwell & Peters, 2018; Nilsson et al., 2018). Studier har även visat att engagemanget ökar om den nyanställde upplever att denne passar in i företagskulturen och i de relationer som finns inom organisationen (Maier & Brunstein, 2001). Om en organisation har en bristfällig eller för kort introduktionsprocess kan det utmynna i att den nyanställde slutar vilket leder till en nyrekrytering som kan kosta upp mot ungefär 700 000 kronor (Manpower, 2021). En bra introduktionsprocess främjar arbetstillfredsställelse och reducerar stress för den nyanställde vilket leder till en högre produktivitet och ökad lönsamhet för både organisationen och den nyanställde (Harpelund et al., 2019; Nilsson et al., 2018).

Begreppet ”onboarding” används idag enligt Klein et al. (2015) som ett direkt taget låneord från det engelska språket och betyder introduktionsprocessen av nyanställda (Klein et al., 2015). Ordet introduktionsprocess kommer därför att benämnas som begreppet onboarding-process genomgående i studien. En onboarding-process är väldigt omfattande och varierande från företag till företag. Det brukar vanligtvis vara den process som en nyanställd genomgår under sin första tid på arbetet och där den nyanställde blir introducerad i företaget och dess värderingar, arbetsuppgifter, kollegor, policys och företagskultur (Caldwell & Peters, 2018; Krasman, 2015). Onboarding-processen startar vanligtvis redan från att rekryteringsprocessen är slut och den nyanställde har signerat sitt anställningsavtal, och fortsätter sedan fram tills att personen har fått en gedigen introduktion i bolaget. Processen avslutas när den nyanställde anses vara självgående med alla delar som arbetsuppgifterna berör (Caldwell & Peters, 2018). Vidare inkluderar även onboarding-processen att följa checklistor som innefattar att den nyanställde ska få de arbetsverktyg som denne behöver exempelvis dator, telefon, passerkort, en plats på kontoret samt de sociala aspekterna (Harpelund et al., 2019; Nilsson et al., 2018). Vidare belyser Carter (2015) att tidsomfånget och vad som ingår i en onboarding-process är varierande från organisation till organisation och att det finns delade meningar kring hur lång processen bör vara och vad den bör innehålla (Carter, 2015). Både Carter (2015) och Krasman (2015) konstaterar att det är de första 90–120 dagarna som definiera onboarding-processen eftersom den nyanställde kommer under den här tiden att vänja sig med sin nya organisation, kollegor och arbetsuppgifter (Carter, 2015; Krasman, 2015).

Generellt har onboarding-processen sett olika ut under flertal generationer och har därför definierats olika genom åren. Det är skillnad på hur processen såg ut under mitten av 1900-talet jämförelsevis med hur den ser ut i nutid. Enligt Wanous och Reichers (2000) har intresset för onboarding-processen vuxit fram och blivit allt större under åren vilket har gjort att processen utvecklas kontinuerligt där allt fler organisationer finner ett värde i att bedriva en strategiskt onboarding-process. En studie visade att vid år 1996 hade andelen bolag som erbjöd en onboarding-process till nyanställda ökat till 93 procent (Wanous & Reichers, 2000) i jämförelsevis med år 1980 då det endast var 64 procent (Loise et al., 1988). Nu på senare år har det blivit vanligt att organisationer erbjuder tjänster kring själva onboarding-processen eftersom den har visat sig vara en viktig och värdefull tid för den nyanställde. Allt fler organisationer lägger därför ner mycket tid för att få fram en tydlig onboarding-process för sina anställda (Klein et al., 2015).

Det finns flera skillnader mellan forskare avseende vad onboarding-processen omfattar. Klein och Weaver (2000) påpekar att den främsta skillnaden är om socialiseringen på organisationen ska ingå i onboarding-processen eller inte. Socialiseringen pågår under hela en individs tid på arbetet medan onboarding-processen bara sker under en bestämd period, och har till syftet att bland annat hjälpa individen med socialiseringen (Klein & Weaver, 2000). Vidare konstaterar Klein et al. (2015) att onboarding-processen kan vara en informell eller formell policy, tradition eller program och att det är organisationen eller de som representerar organisationen som ska introducera detta för den nyanställde (Klein et al., 2015). Onboarding-processen ska skapa förutsättningar och underlätta för de nyanställda så att de snabbt kan bli produktiva och komma in i arbetet (Klein & Weaver, 2000; Lindelöw, 2016). Det är även viktigt att de nyanställda känner sig välkomna på arbetsplatsen genom att bli presenterad för kollegorna för att kunna skapa ett bra samarbete framåt (Lindelöw 2016).

En lyckad onboarding-process kan leda till att de nyanställda blir tillfredsställda och känner sig välkomna vilket i sin tur leder till att individerna stannar kvar på arbetsplatsen längre visar en studie av (Sharma & Stol, 2020). En stabil onboarding-process bör prioriteras av organisationen och helst ske så snabbt som möjligt för att de nyanställda ska få rätt förutsättningar i sin nya roll (Bauer, 2010). En annan fördel är att organisationer har fått ett nytt synsätt på flexibilitet och möjligheterna till nya sätt att arbeta på konstaterar Mahesh och Kumar (2020). Mahesh och Kumar (2020) påpekar även att digitaliseringen har utvecklats vilket har gjort att onboarding-processen nu kan fungera både fysiskt på plats och digitalt på distans (Mahesh & Kumar, 2020). Genom att ha en tydlig onboarding-process från början kan

organisationer minimera riskfaktorer och i stället öka den nyanställdes produktivitet med upp till 54 procent (Nilsson et al., 2018). Statistik av Harpelund et al., (2019) visar att den nyanställdes första tid i en organisation är en viktig tid, eftersom 22 procent av alla nyanställda lämnar organisationen inom de 45 första dagarna vid en bristfällig onboarding-process. Vidare visar en studie som är genomförd i USA av Allied (2012) att 25 procent av alla nyanställda tenderar att lämna sin anställning under det första året, och 46 procent redan under de första ett och ett halvt året (Allied, 2012). Vidare visar en studie i Storbritannien att fyra procent av de nyanställda inte kommer tillbaka efter deras första arbetsdag enligt (Moscato, 2005). Det här styrks av en annan studie av Harpelund et al. (2019) som visar att 1 av 25 nyanställda lämnar arbetet under deras första dag för att organisationen inte har en onboarding-process. Om organisationer satsar på en ordentlig onboarding-process tenderar i stället 69 procent av de nyanställda att stanna kvar i minst tre år på organisationen (Harpelund et al., 2019). Upplever den nyanställda att den passar in i företagskulturen kan det leda till positiva långvariga effekter som kommer att gynna både verksamhetens lönsamhet och den nyanställda (Harpelund et al., 2019; Nilsson et al., 2018; Maier & Brunstein, 2011).

Företagskulturen är något som genomsyrar en hel organisation och dess normer, värderingar, kläder, regler och språk poängterar Erikson (2017). Till företagskulturen definieras även allt informellt som inte syns i en policy exempelvis symboler, historier och att skapa ett meningsfullt band till organisationen (Erikson, 2017; Lindelöw 2009). Genom att få en förståelse för organisationen och att den nyanställda lär känna sina kollegor är av stor vikt för att känna tillhörighet till företagskulturen menar (Belle et al., 2015). Det här styrks av Maier och Bunstein (2011) som redovisar i en studie att en bra företagskultur hör ihop med hög lönsamhet i en organisation. Om den nyanställda upplever att den passar inom ramarna för företagets kultur kan det leda till flertal positiva effekter som är både långvariga och gynnsamma. Därför är företagskulturen en viktig aspekt att fånga upp i en onboarding-process (Maier & Bunstein, 2011). Fortsättningsvis är företagskulturen inte en enkel aspekt att få inblick i genom att endast ha varit på organisationen ett fåtal gånger, utan det är ofta något som de nyanställda lär sig via andra kollegor menar Schein (1995). Om onboarding-processen har varit lyckad kan det därför vara positivt att ta med dess framgångsfaktorer till nästa process poängterar Lindelöw (2016). Om processen varit bristfällig ska detta reflekteras över så att det kan undvikas till nästa gång en nyanställd ska genomgå en onboarding-process (Lindelöw, 2016).

I nutid har arbetet tvingats flytta från kontoret till hemmet på grund av att viruset Covid-19 har spridit sig över hela världen. Viruset upptäcktes i Kina och har klassats som en

pandemi av Folkhälsomyndigheten (2022). Sjukdomen har inneburit ett flertal restriktioner för samhället, exempelvis att hålla fysiskt avstånd till andra människor i sin omgivning, ha munskydd och sprita händerna (Folkhälsomyndigheten, 2022). Restriktionerna har gjort att många organisationer har behövt omstrukturera så att arbetet flyttat från kontoret till hemmet. Det här har fått en påverkan på onboarding-processen då den gått från fysisk till det digitala (Choudhury et al., 2020; Goodermote, 2020). Det är fortsatt viktigt för organisationer att erbjuda en gedigen onboarding-process även fast den är digital eftersom en bristfällig process kan leda till flertalet nackdelar. Det finns även en arbetsmiljölagstiftning som innefattar formella krav på hur onboarding-processen ska se ut för nyanställda för att den ska bli optimal (Arbetsmiljöverket, 2001).

Att onboarding-processen har blivit digital har medfört olika risker. Om en organisation inte tillfredsställer sina nyanställda i arbetet kan det leda till en stressad medarbetare som inte är produktiv eller till en tidskrävande och kostsam ny rekrytering (Bauer, 2010; Carter, 2015; Nilsson et al., 2018). Nilsson et al., (2018) konstaterar att en digital onboarding-process kan leda till att de nyanställda inte vågar implementera sina nya synsätt och ideer i organisationen eftersom den nyanställde försöker anpassa sig snabbt till organisationens åsikter när onboarding-processen sker digitalt (Nilsson et al., 2018). Därför är det av stor vikt att organisationer uppmuntrar sina nyanställda till att lyfta fram sina personliga åsikter i arbetet även fast onboarding-processen inte är fysisk (Cable et al., 2013). Andra risker som uppstår för organisationer när det är en digital onboarding-process är att det blir svårare för de nyanställda att umgås med sina nya kollegor samt att få en förståelse för företagskulturen (Choudhury et al., 2020). Wesson och Gogus (2005) styrker detta genom att poängtera att de nyanställda som fått en digital onboarding-process har svårare att känna samhörighet till organisationen eftersom de inte kan vara lika socialiserade till kollegorna och dess värderingar (Wesson & Gogus, 2005). Det tar även längre tid för en nyanställd att lära känna sina kollegor och företagskulturen digitalt eftersom det är något som de oftast lär sig via de andra kollegorna på en fysisk arbetsplats (Schein, 1995). Det här styrks av en studie som Waizenegger et al. (2020) presenterar, den visar att möjligheten till att få hjälp av kollegor är enklare i en fysisk arbetsmiljö eftersom det blir enklare att se om personen är upptagen. Digitalt blir det inte lika synligt om kollegan är tillgänglig vilket tenderar att leda till att den nyanställde inte vågar ställa sina frågor till kollegorna (Waizenegger et al., 2020).

Med distansarbete menas det att en anställd i en organisation kan utföra ordinarie arbetsuppgifter på en plats som är geografiskt skild från själva arbetsplatsen (Tillväxtverket, 2022). Distansarbetet är något som kommer bli vanligare efter Covid-19 pandemin och



därmed även digitala onboarding-processer. Det kommer att kunna leda till olika effekter för organisationer eftersom arbets sättet kommer ändras när distansarbetet ökar (Mahesh & Kumar, 2020). Forskning kring digitala onboarding-processer är begränsad eftersom distansarbete var något som normaliseras när pandemin startade år 2019. Innan har tidigare forskning kring onboarding-processer för de nyanställda haft stor vikt på vad processen bör innehålla, vad den fått för effekt på de nyanställda och organisationen samt vad som bör undvikas för att riskera att de nyanställda inte slutar på företaget under onboarding-processen (Harpelund et al., 2019; Klein et al., 2015; Sharma & Stol, 2020).

### **Föreliggande studie**

Eftersom en digital onboarding-process är ett underforskat område och så pass nytt finns det ett stort behov att undersöka processen närmare för att kunna dra slutsatser om de nyanställdas upplevelse och om processen fungerar i praktiken. I denna studie kommer det därför att undersökas hur medarbetare upplever en digital onboarding-process för att kunna belysa dess fördelar respektive nackdelar. Förhoppningsvis kommer det här att bidra till bättre onboarding-processer för nyanställda i framtiden.

### **Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka hur nyanställda upplever en digital onboarding-process.

## **Metod**

Studien använder en kvalitativ metod där nyanställdas upplevelse av en digital onboarding-process undersöks.

### **Deltagare och urval**

Deltagarna för studien söktes fram via LinkedIn som är en plattform som används för att bland annat knyta professionella kontakter. Kriteriet för att delta i studien var att personerna skulle vara 18 år fyllda samt ha genomgått en digital onboarding-process under de senaste 24 månaderna. Genom att använda sökfunktionen på LinkedIn hittades tio personer som nyligen påbörjat en anställning. Dessa tio personer kontaktades genom e-post (bilaga 1) där vi kortfattat redogjordes för studiens syfte, frågade om de hade genomgått en digital onboarding-process, samt frågade om de ville delta i studien. Efter att åtta av de tio

personerna meddelat att de ville medverka i studien bokades tid och datum inför intervju. Även ett missiv (bilaga 2) skickades ut via e-post. Missivet (bilaga 2) innehöll närmare information kring studiens syfte och intervjuens tillvägagångssätt. De två personerna som avböjde att medverka i studien gjorde det på grund av tidsbrist. Två nya intervjupersoner tillfrågades inte om att delta då ett homogent urval redan fanns vilket gav en mättnad efter intervjutillfällena. Deltagarna som medverkade var verksamma i olika branscher, exempelvis rekrytering-, ekonomi- och finansbranschen och hade vid intervjutillfället haft möjligheten att återgå till den fysiska arbetsplatsen. Det framkom att två utav de åtta deltagarna ändå valt att fortsätta sin arbetsform som flexibel, det innebär att de delvis arbetade hemifrån och delvis på kontoret. Utbildningsnivån hos deltagarna varierade från gymnasieskola till en doktorsexamen. Majoriteten besatt en universitetsexamen. Åtta personer deltog i studien där det var fyra kvinnor och fyra män. Deltagarna var mellan 23 och 37 år gamla. Alla deltagare var bosatta i Stockholm eller i Gävle.

## **Intervjuer**

Först utformades en intervjuguide (bilaga 3) som innehöll 19 semistrukturerade frågor exklusive följdfrågor. Syftet med intervjuguiden (bilaga 3) var att intervjuerna skulle behålla samma struktur samt att inga frågor skulle glömmas bort. Intervjuguiden (bilaga 3) var uppbyggd utifrån fem huvudområden, dessa var följande; inledande frågor, frågor kring onboarding-processen, den sociala upplevelsen, arbetsrelaterade upplevelsen samt avslutande frågor. Dessa huvudområden i intervjuguiden (bilaga 3) blev utformade utifrån tidigare forskning och egna erfarenhet kring onboarding-processer. Innan intervjupersonerna intervjuades utfördes en pilotintervju för att säkerställa intervjuens uppbyggnad, frågornas kvalitet samt att studiens syfte kunde besvaras. Pilotintervjun resulterade i att frågornas ordning ändrades för att förbättra strukturen samt att en fråga togs bort då den inte bidrog till studiens syfte. Samtliga intervjuer genomfördes digitalt via Microsoft Team eller Google Meet och varade i ungefär 25–35 minuter vardera. Intervjupersonerna fick ta del av intervjufrågorna innan intervjutillfället för att kunna vara förberedd och ge så utförliga svar som möjligt. Vi var båda närvarande vid intervjutillfällena där ena personen ställde frågorna och den andra observerade men hade möjlighet att ställa följdfrågor. Innan intervjufrågorna ställdes presenterade vi oss själva, studiens syfte och avslutningsvis intervjuens tillvägagångssätt. Efter ett samtycke från intervjupersonerna spelades intervjuerna in med hjälp av iPhones förinstallerade röstinspelning applikation, detta i syfte till att minska risken att information förvrängs eller missas.

## **Dataanalys**

Först transkriberades alla intervjuerna och därefter analyserades materialet med hjälp av Braun & Clarkes (2013) sexstegsmodell för en induktiv tematisk analys. Dessa steg är; första steget handlade om att få en förståelse över det insamlade datamaterialet och bekanta sig med data genom att transkribera. Andra steget handlade om att få fram preliminära nyckelord genom att generera initiala koder. I tredje steget hittades teman och relevant data sammanställdes så att temana kunde sorteras till potentiella nyckelord. I fjärde steget granskades temana och sammanlänkades med nyckelorden så att en tematisk karta över analysen kunde skapas. Femte steget handlade om att namnge och definiera temana för att resultatet ska bli tydligt och specifikt. Därefter var det sjätte steget slutligen publicering av rapporten (Braun & Clarke, 2013).

## **Forskningsetiska överväganden**

De forskningsetiska ställningstagandena som studien har tillgodosett är; samtyckeskravet, informationskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2017). Samtyckeskravet tillgodosågs genom att intervjupersonerna i studien fick både skriftlig och muntlig information om att deltagande var frivilligt samt att de kunde avsluta sin medverkan i studien när som helst. Informationskravet tillgodosågs genom att intervjupersonerna informerades om studiens tillvägagångssätt och syfte. Det gjordes muntligt innan intervjun samt skriftligt i missivet (bilaga 2) som skickades ut innan intervju. Nyttjandekravet tillgodosågs genom muntligt och skriftlig förklaring att intervjupersonernas insamlade personuppgifter endast kommer att användas till forskningsändamål samt att informationen kommer att raderas när studien är färdigställd. Konfidentialitetskravet innebär att intervjupersonernas uppgifter behandlas konfidentiellt och otillgängligt för obehöriga.

## **Resultat**

För att undersöka upplevelsen av en digital onboarding-process bygger resultatet i denna studie på intervjuer med åtta intervjupersoner där samtliga har genomgått en digital onboarding-process under de senaste 24 månaderna. För att säkerställa intervjupersonernas och organisationernas anonymitet kommer intervjupersonerna att namnges från IP1 till IP8 i texten. Resultatet presenteras i huvudteman och underteman utifrån intervjumaterialet. Det identifierades tre huvudteman varav ett innehåller två underteman. Första huvudtemat är *Att lära sig nya arbetsuppgifter* med underteman *Tillgänglighet* och *Kommunikation*, andra

huvudtemat är *Företagskulturen*, sista huvudtemat är *Sociala kontakter på arbetet*. Samtliga av citaten kan eventuellt ha kortats ned utan att citatets huvudsyfte har förändrats. Resultatet visas i nedanstående figur (se figur 1)



Figur 1. Huvudteman och tillhörande underteman.

### **Att lära sig nya arbetsuppgifter**

Det här huvudtemat har delats upp i två underteman. Det första är *Tillgänglighet* och det andra är *Kommunikation*. Under studiens gång kom det fram att majoriteten av intervjupersonerna upplevde inläringen av nya arbetsuppgifter som problematisk i och med att onboarding-processen var digital. Problematiken grundade sig i störningar i de digitala kommunikationsvägarna mellan intervjupersonen och personen som utförde onboarding-processen. De flesta intervjupersonerna belyste även att tillgängligheten hos personen som utförde onboarding-processen har varit bristfällig, vilket upplevdes som tidskrävande.

**Tillgänglighet.** Ett flertal av intervjupersonerna upplevde att det var svårt att få tag på personen som ansvarade för onboarding-processen. När intervjupersonerna behövde svar på frågor som gällde arbete kunde det dröja en längre tid innan frågorna besvarades. Det här gjorde att upplärningen tog längre tid än nödvändigt och framkallade en känsla av oduglighet och stress. Intervjuperson 1 berättade att sin närmsta chef som ansvarade för onboarding-processen blev alltmer svårtillgänglig ju längre onboarding-processen varade vilket påverkade hens upplärning negativt.

Till en början hade min närmsta chef, alltså hon som höll i onboardingen avsatt mycket tid till mig vilket gjorde att jag fick tag på henne nästan direkt om jag behövde fråga henne något.

Men ju längre onboardingen pågick ju mindre tid hade hon avsatt till mig vilket gjorde att det tog längre tid att få svar på mina frågor. Det satte käppar i hjulet för mig eftersom mitt arbete stannade upp och jag blev stressad. (IP1)

Intervjuperson 6 upplevde att hen kände sig bortglömd när svaren på hens frågor dröjde. Anledningen till det var för att intervjuperson 6 inte visste vad sin närmsta chef eller kollega gjorde när de arbetar digitalt. Hade de arbetat på en fysisk arbetsplats är det lättare att se om kollegan eller närmsta chefen är upptagen i ett möte eller om de har gått på lunch.

När jag inte visste vad jag skulle göra eller behövde hjälp med mina arbetsuppgifter så försökte jag kontakta mina kollegor eller min närmsta chef. Men eftersom jag var tvungen att ringa eller skriva i vår jobbchatt kunde det ta rätt lång tid innan jag fick svar eftersom dem hade annat för sig. Det gjorde att jag kände mig bortglömd. Det hade varit skillnad om jag såg att de satt i möte eller hade gått på lunch, som jag hade gjort om det hade varit en fysisk onboarding. Då hade jag vetat att de inte kunde svara på grund av en rimlig anledning. (IP6)

Det framkom även från vissa intervjupersoner att det fanns en svårighet med att se om en kollega eller närmaste chef var tillgänglig eller inte. Intervjuperson 8 upplevde att hen störde sina kollegor när hen försökte ta kontakt med dem men inte fick något svar vilket gjorde att hen vid flertal tillfällen valde att inte ställa sina frågor till sina kollegor.

När jag satt hemma och arbetade var det svårt och se om mina kollegor eller min chef var upptagna eller inte. Det gjorde att jag var tvungen att chansa när jag ringde dem, och när jag fick inte fick svar kändes det som att jag störde dem. Det hände att jag struntade i att fråga hur jag utförde en specifik arbetsuppgift på grund av det. (IP8)

**Kommunikation.** Samtliga respondenter upplevde någon form av störning i kommunikationen till kollegor eller närmsta chef. Ett flertal av intervjupersonerna nämner att kommunikationsvägarna upplevdes som oklara, krånglig eller långdragna. Intervjuperson 2 berättade att hen aldrig visste vilken digital kanal hon skulle använda vid frågor och funderingar, vidare berättade hen att kommunikationen upplevdes som hattig då

kommunikationen ofta var i stora gruppchatter där information lätt missades.

Kommunikationen har enligt mig fungerat mindre bra eftersom vi hade flera olika kommunikationskanaler så som mejl, sms och två olika chattforum. Inte bara att jag skulle lära mig att använda alla program, det var också svårt att veta vilken av kanalerna jag skulle använda när jag hade en fråga. Sen tycker jag det var lite hattigt då det var många frågor i chatten samtidigt och lätt att missa viktig information som kom ut eftersom hela vårt team var där. (IP2)

Intervjuperson 3 belyste att inläringen av arbetsuppgifterna försvårades eftersom hen och personen som skulle lära upp hen ofta drabbades av tekniska problem i kommunikationen.

Jo men vi har haft till teknikstrul, det var en förmiddag då det inte gick att dela skärm och då fick min chef sitta och försöka förklara för mig utan att jag såg vad hen gjorde, vilket var väldigt svårt, det hade varit mycket enklare om vi satt båda två framför en och samma dator. (IP3)

Vidare berättade intervjuperson 3 att de dokument och manualer som skulle användas i inlärningsprocessen var svåra att förstå eftersom hen endast fick informationen i text och inte någon muntlig förklaring.

Sedan dem här dokumenten och manualerna jag skulle gå igenom var väldigt svåra, jag hade gärna velat gå igenom dessa tillsammans med någon, jag klarade det själv men jag tror att det hade gått mycket snabbare om jag kunde ställa mina frågor direkt i stället för att ringa och fråga när jag inte fattade varje gång. (IP3)

Intervjuperson 1 berättade att hen saknade den fysiska kommunikationen. När korta frågor gällande de nya arbetsuppgifterna behövde ställas behövde kommunikationen ske via telefon eller i text. Den processen blev ofta utdragen och fördröjde intervjuperson 1 i sin upplärning.

Det problematiska var att allt blir fördröjt när man inte sitter på kontoret, de här snabba frågorna man brukar ha eller om de är något snabbt man vill meddela en kollega så måste man antingen ringa eller skriva till personen. Om man är på kontoret räcker det med en snabb nickning eller en tumme upp eller ner som svar. Här blir det i stället att det dröjer flera minuter eller flera timmar tills man får svar på något som annars hade räckt med en nickning. (IP1)

### **Företagskultur**

Det här huvudtemat framkom genom att flertalet av intervjupersonerna upplevde att företagskulturen var svår att relatera till och bli en del utav när onboarding-processen har varit digital. Majoriteten av intervjupersonerna konstaterade att det var svårt att förstå hur företagskulturen var uppbyggd med jargonger, hur alla klär sig och hur mycket rast man tar under en arbetsdag, eftersom de sitter hemma bakom en datorskärm och inte kan uppleva den fysiskt. Vid intervjutillfället framkom det även att samtliga intervjupersoner har fått återvända till en fysisk arbetsplats och understryker att deras uppfattning om företagskulturen inte är densamma som när de arbetade hemifrån.

Intervjuperson 7 upplevde att förutsättningarna av att bli en del av företagskulturens normer och värderingar var svårare vid en digital onboarding-process eftersom det blev svårt för kollegorna att kunna förmedla dessa aspekter digitalt.

Jag tyckte det var svårt att förstå företagskulturen när man jobbade hemma digitalt och man är helt ny och vet inte hur den ser ut i praktiken. Man vet inte om de har gemensamma luncher och frukostar på kontoret eller när man ska ta rast till exempel. Det var svårt för kollegorna att förmedla kulturen till mig fullt ut digitalt, jag fick aldrig riktigt grepp om den eller en känsla av hur den kan vara. Men de ska ändå ha plus i kanten för att de verkligen försökte förmedla allt på bästa vis. (IP 7)

Det framkom även från vissa av intervjupersonerna att de inte upplever känslan av att de tillhör företagskulturen alls och de inte fått möjligheten att påverka den. Intervjuperson 6 tyckte att det var svårt att förstå företagskulturen och dess värderingar vilket gjorde att hen hade svårt att uppleva någon tillhörighet till organisationen.

Nej men jag trodde att jag hade en uppfattning av hur företagskulturen skulle vara. Men nu när jag är tillbaka på kontoret fattar jag att min uppfattning inte är densamma som hur den är i verkligheten. Det var väldigt svårt för mig att förstå företagskulturen när man sitter hemma bakom en datorskärm och inte vet hur man ska bete sig riktigt. Jag fick inte känsla av att tillhöra en arbetsplats. (IP 6)

Intervjuperson 4 upplevde också en problematik med företagskulturen och att det var svårt att påverka den och hur den var utformad när hen endast arbetar digitalt.

Jag känner även att det var svårt att påverka företagskulturen under tiden jag arbetade på distans. Man blir så liten bakom en skärm. Man ser till exempel inte hur personen man kommunicerar med gestikulerar eller vilket kroppsspråk dem har till skillnad från om man träffas fysiskt. Jag upplever att företagskulturen sitter i väggarna inne på kontoret och därför blir det svårt att känna av det via skärmen. (IP4)

Det framgick ifrån flertalet av intervjupersonerna som har återvänt till en fysisk arbetsplats att det blev en stor skillnad att få vara på fysiskt på plats och ta del av företagskulturen jämfört med hur det var att arbeta hemma digitalt. Intervjuperson 5 upplevde att det blev en stor tydlighet hur företagskulturen genomsyrade i organisationen när hen fick vara på plats jämförelsevis med hur det var att observera den digitalt.

Jag har märkt en stor skillnad mellan en digital onboarding och nu när jag är inne på kontoret. Vi har en väldigt stark kultur som genomsyrar i hela vår organisation och den är så tydlig nu när jag väl får vara på plats. När man har arbetat digitalt och självständigt som jag har gjort nu så länge har det varit svårt att komma in i kulturen eftersom man inte får se den fysiskt och observera den på samma sätt. (IP 5)

Intervjuperson 1 upplevde att det gick från att företagskulturen var svår att få grepp om digital till att komma in i den väldigt snabbt och få en förståelse för den när hen fick vara fysiskt på plats. En bidragande faktor till det kan vara att hen har arbetat inom bolaget i snart ett år.



Att bara få vara inne på kontoret nu och få se hur de andra kollegorna interagerar med varandra på företaget är så kul. Man ser folk skratta och skämta på ett visst vis på kontoret, det dukas upp fika och massa andra praktiska saker som är svårt att fånga digitalt eftersom man inte ser det framför sig. Men när jag väl fick vara fysiskt på kontoret gick det snabbt att andas in kulturen och bli en del av den. Jag vet inte om det har och göra med att jag arbetat inom bolaget i nästan ett år. (IP 1)

### **Sociala kontakter på arbetet**

Det här huvudtemat framkom genom att majoriteten av intervjupersonerna upplevde att det var svårt till en början att lära känna sina nya kollegor på djupet digitalt och få känslan av att de tillhörde arbetsteamet. Samtliga blev introducerade till sina kollegor digitalt under första dagarna på onboarding-processen men detta skedde på olika vis.

Jag tyckte till en början var svårt att lära känna mina nya kollegor eftersom alla sitter hemma och våra arbetsuppgifter är väldigt individuella. Så kontakten jag hade med mina kollegor var egentligen om jag behövde hjälp med något och då har vi pratat bara om det och inget annat. Vi har haft några digitala fikapauser där vi inte ska prata jobb. Men de tycker jag är lite stela, det blir onaturligt någon säger nu ska ni lära känna varandra, det blir inte det här naturliga om man stöter på varandra i köket. (IP 4)

Ungefär hälften av intervjupersonerna blev introducerade till sina nya kollegor genom ett uppstyrt möte där de först fick presentera sig själva. Därefter presenterade alla kollegor sig en efter en för att intervjupersonerna skulle försöka skapa sig en bild av vilka kollegor de arbetar med. Samtliga intervjupersoner upplevde att det var svårt att skapa sig en bild av alla kollegor på ett sådant kort digitalt möte och att det blev mer ytligt och formellt.

Jag blev introducerad till mina nya arbetskollegor under min första dag. Min kalender var fullbokad med digitala möten med diverse personer runt om i bolaget. Under dessa möten fick jag bekanta mig med personen genom att berättade lite om oss själva. Jag tycker att det var en bra idé men man hinner inte lära känna personerna på dem här 30 minuterna som mötet pågick. Hade det varit fysiskt hade jag nog lärt känna personerna bättre eftersom det blir inte lika formellt om man ses i verkligheten i jämförelse när man ses över länk. (IP 7)

Andra hälften av intervjupersonerna blev introducerad till sina kollegor genom en digital lunch som deras närmaste chef bjöd in till. Där upplevde samtliga intervjupersoner att det blev ett mer avslappnat klimat där alla kollegor inklusive intervjupersonerna själva kunde presenterade sig. Digitala lunchen gjordes i syfte för att få en uppfattning om vilka varandra var och vilket team de tillhörde. Samtliga intervjupersoner underströk att det hade önskat fler digitala luncher eller fikapauser för att få möjligheten till att prata mer allmänt med kollegorna. En digital lunch var för lite för att intervjupersonerna skulle lära känna sina nya kollegor och uppleva att de tillhörde teamet.

Under min första arbetsdag hade min chef bjudit in alla kollegor i mitt team till en digital lunch. Där fick jag och alla mina kollegor presentera sig, alla fick berätta va de gör på fritiden och vad de har för roll i teamet och så vidare. Under både lunchen fick vi inte prata om arbete utan den tiden var avsatt för att lära känna varandra. Jag tycker ändå att jag fick ett bra intro av teamet som var mer avslappnat men jag känner att det var lite svårt att lära känna de på djupet när det är digitalt. Man kan ju inte på samma sätt läsa av kroppsspråk, energinivån hos personen och så vidare. Det blir svårare med teamkänsla digitalt. (IP 3)

Utav alla åtta intervjupersoner upplevde majoriteten att de delvis har fått möjligheten till att lära känna sina nya kollegor digitalt. Intervjuperson 2 framhävde att det hade varit mycket enklare att lära känna sina kollegor på ett djupare plan om de hade fått arbetat på en fysisk arbetsplats då interaktionen med varandra sker mer naturligt och avslappnat.

Jag tycker delvis att jag har fått lära känna mina nya kollegor digitalt. Jag känner dock att jag mer har lärt känna dem ytligt eftersom det blir svårare att skapa djupa relationer digitalt eftersom man missar mycket av tiden man annars umgås. Till exempel när man snick snackar i korridoren eller vid kaffemaskinen osv. (IP 2)

Intervjuperson 1 upplevde att det har fungerat relativt bra att lära känna kollegorna digitalt utifrån de förutsättningar hen har haft men att det hade varit enklare att skapa ett band till teamet om onboarding-processen hade varit fysisk. Intervjuperson 1 upplevde fortsättningsvis att det blev svårare att tolka signaler ifrån kollegorna och att småprat för att lära känna varandra inte förekom lika naturligt när de satt digitalt bakom en skärm.

Jag tycker att det har funkat bra utifrån de förutsättningar vi har haft, de är inte riktigt optimalt att ses över länk hela tiden men jag känner ändå att jag har fått lära känna mina kollegor på den nivån jag kan lära känna dom. Hade det varit en fysisk onboarding så hade det varit ännu bättre. För då ser man kroppsspråk och kan ta de här korta snabba chitchatningarna i korridoren eller vid kaffemaskinen. Nu blir allt formellt och uppstyrt när man väl ringer någon digitalt. Vi hade kunnat lära känna varandra bättre om de var en fysisk onboarding på plats för då ser man kroppsspråk och mer detaljer i det sociala spelet. (IP 1)

Intervjuperson 5 upplevde att hen behövde ta mycket egna initiativ för att prata med kollegorna och underströk att det kan bli en utmaning för en nyanställd som har svårare med den sociala biten. En annan svårighet som intervjuperson 5 upplevde var att veta vilka kollegor hen kunde ta kontakt med under arbetstid. Hen ser inte sina kollegor framför sig när hen arbetar digitalt och vet därför inte vika som arbetar i organisationen.

Man själv har behövt ta eget initiativ för att ta kontakt och ringa kollegorna. Men för den som inte är lika framåt hade nog tyckt att det var utmanande och svårare just med den här biten. En annan utmaning har varit att man inte har koll på vilka som jobbar och vilken dag och sådär. Det vet man ju när man ses fysiskt på plats. (IP 5)

Intervjuperson 8 upplevde att det var svårt att skapa sig en uppfattning om vilka andra avdelningar som fanns och vilka kollegor som arbetar på de andra avdelningarna i bolaget. Hen träffade endast sitt team digitalt och visste därför inte hur resterande team i organisationen såg ut och vilka hen kunde vända sig till med olika frågor.

Lite sorgligt att säga men jag kände typ bara 4 personer på mitt jobb under min första tid i organisationen och då är vi ändå flera hundra personer som sitter på mitt kontor. Jag visste liksom inte vilka jag kunde gå till om jag hade en fråga som inte berörde mitt team. Sen kändes det också stelt att komma tillbaka till kontoret när mitt team inte var på plats eftersom jag inte kände några andra. Jag gick kämpa för att lära känna mina kollegor genom att ta initiativet till att småsnacka. (IP 8)

Intervjuperson 2 upplevde att hen har bättre kontakt med de kollegor hen har fått träffa när de har återgått till en fysisk arbetsplats jämfört med de hen endast har träffat digitalt. De har en policy på företaget som gör att alla anställda får välja om de vill arbeta hemifrån digitalt eller vara fysiskt på plats. Därav har intervjuperson 2 endast träffat vissa kollegor digitalt.

På en fysisk arbetsplats ses man i lunchrummet eller tar en spontan AW efter jobbet, det sker inte digitalt. Jag har även en mycket bättre relation med dem personerna som jag har träffat nu i verkligheten jämför med dem som jag endast har träffat över länk. Vi har ju en hybrid där man fortfarande får arbeta hemma. (IP 2)

## **Diskussion**

### **Huvudresultat**

Studiens syfte var att undersöka upplevelsen av en digital onboarding-process. Det viktigaste resultatet utifrån intervjuerna visade att majoriteten av intervjupersonerna upplevde det problematiskt med att genomgå en digital onboarding-process. Problematiken grundade sig i att intervjupersonerna hade svårt att lära sig deras arbetsuppgifter när de endast fick information i text och videos och inte aktivt kunde ställa sina frågor. Intervjupersonerna upplevde att det blir lättare att få svar på sina frågor om arbetet sker fysiskt på plats. Det tar flera extra steg att fråga en kollega eller närmsta chef digitalt eftersom frågan ska gå igenom flera digitala kommunikationskanaler. Det här har lett till att intervjupersonerna i stället har gjort ett aktivt val att inte ställa sina frågor då svarstiden är så pass lång och deras arbetstempo sänks. Vidare grundade sig problematiken i att samtliga intervjupersoner upplevde en svårighet med att komma in i företagskulturen och förstå uppbyggnaden av den. Det var svårt att bli en del av företagets värderingar och normer digitalt genom en datorskärm. Det här eftersom det blir svårare att uppfatta hur andra kollegor klär sig, vilket språk de använder, vad de har för jargong och hur mycket rast de tar under en arbetsdag. Samtliga intervjupersoner har fått återvända till en fysisk arbetsplats och konstaterade att de har haft fel uppfattning om vad deras organisation har för företagskultur när de väl fick se den med egna ögon fysiskt. Vidare upplevde intervjupersonerna att det delvis var svårt att lära

känna sina kollegor digitalt och bli en del av teamet. Samtliga intervjupersoner upplevde att det var svårt att lära känna sina kollegor på djupet, och få känslan av att de tillhör teamet då mötena med kollegorna var korta, formella och inte så avslappnade. Intervjupersonerna själva behövde även ta mycket initiativ för att prata med kollegorna. Majoriteten ansåg att det hade varit enklare att lära känna kollegorna och teamet fysiskt eftersom interaktionen med varandra då sker mer naturligt och avslappnat. En annan sak som några intervjupersoner lyfte var att de inte vet hur resterande avdelningar på organisationen är uppbyggd och vilka fler kollegor som finns. De pratar endast digitalt med de personer som tillhör deras team och inte de resterande kollegor runt om i organisationen, vilket gör att de inte känner tillhörighet till hela arbetsplatsen.

### **Resultatdiskussion**

Utifrån studiens syfte framkom främst tre starka huvudteman i resultatdelen. Dessa var *Att lära sig arbetsuppgifterna*, *Företagskulturen* och *Sociala kontakter på arbetet*. Dessa tre teman har varit viktiga aspekter för intervjupersonerna när det gäller deras upplevelse av en digital onboarding-process och kommer därför att diskuteras i relation till tidigare forskning.

**Att lära sig arbetsuppgifterna.** Majoriteten av intervjupersonerna upplevde att det var svårt att lära sig sina arbetsuppgifter under onboarding-processens början eftersom allt var digitalt och de inte lika enkelt kunde ställa aktiva frågor. En onboarding-process är till för att nyanställda bland annat ska lära sig sina arbetsuppgifter och fortsätta tills att de känner sig självgående med alla delar som arbetsuppgifterna berör (Caldwell & Peters, 2018). Mahesh och Kumar (2020) konstaterade att onboarding-processen fungerade enklare digitalt eftersom diverse arbetsrelaterade verktyg har digitaliserats på senare år (Mahesh & Kumar, 2020). Trots detta har samtliga intervjupersoner upplevt en problematik med att ha processen digital eftersom det blir längre kommunikationsvägar mellan intervjupersonen och personen som utför onboarding-processen. Vissa av intervjupersonerna har upplevt svårigheter med att ta till sig information som berör deras arbetsuppgifter eftersom de endast fick information i text och inte muntligt. Genom att ha en bristfällig onboarding-process visar statistik av Harpelund et al. (2019) att organisationen kan riskera att 22 procent av de nyanställda tenderar att lämna arbetsplatsen inom de 45 första dagarna. Om organisationen i stället satsar på en gedigen onboarding-process så att de nyanställda känner sig bekväm med sina arbetsuppgifter kan i stället 69 procent av de nyanställda stanna kvar i organisationen i minst tre år (Harpelund et al., 2019). Det framgick från intervjupersonerna att tillgängligheten hos personen som utförde onboarding-processen har varit bristfällig vilket har varit tidskrävande för intervjupersonerna.

Det har tagit längre tid än vanligt att utföra en arbetsuppgift eftersom svarstiden från närmsta chef eller kollega har varit lång när onboarding-processen har varit digital. En studie av Waizenegger et al. (2020) visar att möjligheten till att få hjälp av kollegor är enklare i en fysisk arbetsmiljö eftersom det blir enklare att se om personen är upptagen (Waizenegger et al., 2020). En lång svarstid har framkallat att vissa av intervjupersonerna upplevde en känsla av oduglighet och stress samt att de kände sig bortglömda. Det resulterade i att vissa av intervjupersonerna ibland inte ställde sina frågor då de upplevde att de störde. Hade de arbetat på en fysisk arbetsplats hade det underlättat anser majoriteten av intervjupersonerna eftersom det är lättare att se om närmaste chef eller kollega är upptagen i ett möte eller inte. Waizenegger et al. (2020) poängterade också att digitalt blir det inte lika synligt om kollegan är tillgänglig vilket tenderar att leda till att den nyanställde inte vågar ställa sina frågor till kollegorna (Waizenegger et al., 2020). En gedigen onboarding-process reducerar stress för den nyanställde och främjar arbetstillfredsställelse vilket leder till att organisationen och den nyanställde får en ökad lönsamhet och produktivitet (Harpelund et al., 2019; Nilsson et al., 2018). Onboarding-processen är till för att skapa förutsättningar för den nyanställde och underlätta så att de kan bli en produktiv medarbetare som snabbt kan komma in i arbetet (Klein & Weaver, 2000; Lindelöw, 2016). Trots detta har majoriteten av intervjupersonernas inte upplevt att de fått dessa förutsättningar och i stället upplevt en problematik i att lära sig sina arbetsuppgifter digitalt.

**Företagskulturen.** Att bli en del av företagskulturen var något som upplevdes svårt av samtliga intervjupersoner när onboarding-processen har utförts digitalt. Det har varit svårt för personen som utfört processen samt för kollegorna att kunna förmedla alla aspekter inom kulturen när de sitter bakom en datorskärm. Företagskulturen är något som genomsyrar en hel organisation och dess normer, värderingar, kläder, regler och språk poängterar (Erikson 2017). Schein, (1995) poängterade att det tar längre tid för en nyanställd att förstå företagskulturen om de inte får vara på arbetsplatsen fysiskt eftersom det är något de lär sig via de andra kollegorna på arbetsplatsen. Kulturen är inte en enkel aspekt att få inblick i om ett besök på organisationen inte har skett (Schein,1995). Intervjupersonerna upplevde att företagskulturen har varit svår att relatera till och förstå uppbyggnaden av då de inte kunnat uppleva den fysiskt. Det framkom att den största svårigheten för intervjupersonerna har varit att förstå organisationens värderingar och normer, samt hur mycket rast de ska ta under en arbetsdag, vad de har för jargonger och hur de brukar klä sig. En studie av Maier och Brunstein (2001) visar att engagemanget ökar om den nyanställda upplever att denne passar in i företagskulturen och de relationer som finns inom organisationen (Maier & Brunstein,

2001). Trots detta var förmedlingen av företagskulturen från organisationen något som majoriteten av intervjupersonerna upplevde som svårt att ta in under den digitala onboarding-processen. Vidare upplevde vissa av intervjupersonerna att de inte fick möjligheten att påverka företagskulturen vilket gjorde att det var svårt att uppleva en tillhörighet till organisationen. Cable et al. (2013) poängterar att det är viktigt att organisationen uppmuntrar sina nyanställda att lyfta fram sina personliga åsikter i arbetet när arbetet sker digitalt (Cable et al., 2013). Annars kan det leda till att de nyanställda inte vågar framföra sina nya synsätt och ideer i organisationen när onboarding-processen är digital utan i stället följer efter kollegornas arbetssätt (Nilsson et al., 2018). Samtliga intervjupersoner har fått återgå till en fysisk arbetsplats och fick en helt annan syn och uppfattning om företagskulturen när de fick se den med egna ögon fysiskt. Intervjupersonerna upplevde att det gick snabbt att få en förståelse för kulturen när de väl fick vara fysiskt på plats. En studie av Maier och Bunstein (2011) visar att en bra företagskultur hör ihop med hög lönsamhet i en organisation. Om den nyanställda upplever att den passar inom ramarna för företags kultur kan det leda till flertal positiva effekter som är både långvariga och gynnsamma. Att förmedla företagskulturen är därför en viktig aspekt att ha med i en onboarding-process (Maier & Bunstein, 2011).

**Sociala kontakter på arbetet.** Att bli en del av arbetsteamet och lära känna alla kollegor på djupet konstaterade samtliga intervjupersoner att de upplevde som svårt. Belle et al. (2015) poängterar att få en förståelse för organisationen och att de nyanställda lär känna sina kollegor är av stor vikt för att känna tillhörighet (Belle et al., 2015). Samtliga intervjupersoner blev introducerade till kollegorna under de första dagarna av onboarding-processen men på olika vis. Hälften av intervjupersonerna blev introducerad under ett digitalt möte och andra hälften under en digital lunch. Under både mötet och lunchen fick samtliga intervjupersoner och kollegor presentera sig själva för att de skulle kunna skapa en uppfattning om varandra. Klein och Weaver, (2000) menar att socialiseringen har till syfte att hjälpa individen under onboarding-processen. Lindelöw (2016) poängterar att det är en enormt viktig aspekt att de nyanställda känner sig välkommen på arbetsplatsen genom att bli presenterad för kollegorna för att kunna skapa ett bra samarbete framåt (Lindelöw 2016). Intervjupersonerna upplevde att det var svårt att skapa sig en bild av vilket team de ingår i under ett kort möte eller lunch då samtalen blev mer formella och ytliga. Vissa av intervjupersonerna upplevde också att det var problematiskt att veta vilka andra kollegor som ingick i organisationen eftersom de endast träffade deras eget team. Det var därför svårt upplevde intervjupersonerna att veta vilka de kunde vända sig till om de hade diverse frågor som inte rörde deras team. En studie av Maier och Brunstein, (2001) har visat att

engagemanget ökar om den nyanställde upplever att denne passar in i de relationer som finns inom organisationen (Maier & Brunstein, 2001). Trots detta lyfte intervjupersonerna att de fick ta mycket eget initiativ till att lära känna kollegorna och att det hade varit enklare att lära känna teamet på ett djupare plan om de hade arbetat på en fysisk arbetsplats. Då sker interaktionen mer naturligt och det blir enklare med småprat och att tolka signaler än när de sitter digitalt bakom en datorskärm. Wesson och Gogus, (2005) poängterar att de nyanställda som fått en digital onboarding-process har svårare att känna samhörighet till organisationen eftersom de inte kan vara lika socialiserade till kollegorna och dess värderingar (Wesson & Gogus, 2005). Genom att ha en lyckad onboarding-process kan det leda till att de nyanställda blir tillfredsställda och känner sig välkomna vilket i sin tur leder till att individerna stannar kvar på arbetsplatsen längre visar en studie av (Sharma & Stol, 2020). Riskfaktorerna minimeras och i stället ökar den nyanställdes produktivitet med upp till 54 procent (Nilsson et al., 2018).

### **Metoddiskussion**

Studien har en kvalitativ ansats eftersom syftet var att undersöka nyanställdas upplevelse av en digital onboarding-process. För att besvara studiens syfte behövde vi fördjupa oss i ämnet och föra en dialog med deltagarna kring deras individuella upplevelser av en digital onboarding-process. Eftersom vårt syfte var av en subjektiv karaktär som krävde djupgående svar från deltagarna har en kvantitativ metod valts bort. Vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervjuguide där följdfrågor möjliggjordes för diskussion samt öppnade nya infallsvinklar. Syftet med intervjuerna var att deltagarna kunde prata utifrån sina egna tankar och upplevelser. För att underlätta de praktiska aspekterna kring intervjuerna, exempelvis minskad restid till och från intervjuerna samt att intervjuerna kunde utföras under en kortare tidsperiod utfördes alla intervjuer digitalt. Braun & Clarke (2013) menar att digitala intervjuer tidigare ansågs som mindre pålitliga jämförelsevis med intervjuer där personerna ses i verkligheten. Den aspekten har förändrats och anses idag vara ett effektivt verktyg för att samla in data (Braun & Clarke, 2013). En nackdel med att intervjuerna var digitala var att kroppsspråk och stämningen hos intervjupersonerna var svåra att uppfatta vilket. Det kan ha lett till att intervjuerna inte blev lika naturliga som de skulle kunna varit om vi träffats fysiskt vilket kan ha haft en påverkan på resultatet. För att uppsatsskribenterna och intervjupersonerna inte skulle behöva hantera dubbla relationer under intervjutillfället valdes enbart deltagare ut som inte hade någon tidigare relation till uppsatsskribenterna. Det gjordes för att minska risken att data förvrängs eller att deltagaren inte känner sig bekväm med att



berätta om sina upplevelser på grund av relationen till uppsatsskribenten (Braun & Clarke, 2013). Vid alla intervjutillfällena var båda uppsatsskribenterna närvarade. Fördelen med detta var att alla intervjuer kunde efterlikna varandra och inte påverkas av uppsatsskribenternas olika intervjutekniker. Eventuella förbättringar i studiens intervjuguide är något vi tar med oss till framtida forskningstillfällen. Exempelvis hade vissa frågor kunnat omformulerats till en mer objektiv karaktär vilket hade underlättat för att besvara studiens subjektiva syfte. Det var svårt att inte styra samtalet i vissa lägen vid intervjuerna eftersom intervjuguiden kan ha varit något subjektiv. Ingen av uppsatts skribenterna besatt sedan tidigare professionell erfarenhet av intervjuteknik, det kan möjligen ha påverkat studiens tillvägagångssätt och resultat. I och med den bristande erfarenheten i intervjuteknik upplevdes de första intervjuerna som innehållsfattigare jämfört med den sista intervjun. Deltagarna i studien arbetade på olika organisationer och hade genomgått olika typer av en digital onboarding-process. För att enklare kunna dra slutsatser från deltagarnas upplevelser av en digital onboarding-process hade urvalet kunnat gjorts annorlunda. Om samtliga deltagare i stället arbetade på samma organisation skulle de besitta samma förutsättningar från arbetsgivaren.

### **Resultatens praktiska relevans och åtgärdsförslag**

En onboarding-process är något som är väldigt relevant och aktuellt inom de allra flesta organisationer. Samhället blir alltmer digitaliserat och att därför undersöka hur en onboarding-process har fungerat digitalt är vårt sätt att kunna bidra till ny forskning. Resultatet i studien visade att det har varit svårt för intervjupersonerna att ta del av de relevanta och viktiga delarna som ingår i en onboarding-process när de har genomgått den digitalt. Exempelvis har det varit problematiskt att skapa sig en uppfattning om företagskulturen, att lära sig nya arbetsuppgifter samt att lära känna sina nya arbetskollaborer på djupet. En studie av Jusek (2018) visar att 700 000 svenskar bytte arbete under år 2015. Mahesh & Kumar (2020) konstaterar att distansarbetet är något som kommer att bli allt vanligare efter Covid-19 pandemin och därmed även digitala onboarding-processer (Mahesh & Kumar, 2020). Med tanke på detta anser vi att de organisationer som erbjuder en digital onboarding-process behöver ha en gedigen handlingsplan på hur processen ska vara utformad. Organisationer bör även försöka i största möjliga mån kontinuerligt erbjuda evenemang, utbildningar och afterworks. Det kommer möjliggöra att den nyanställda enklare kan skapa en bild av företagskulturen, sina kollegor och sina nya arbetsuppgifter. Slutligen anser vi att organisationer bör ha ett välutvecklat uppföljningsformulär där den nyanställda

har möjlighet att ge feedback, detta gör att organisationen får ett underlag till att ständigt utvecklas i arbetet kring den digitala onboarding-processen.

### **Förslag till framtida forskning**

I studien medverkade personer som arbetade i olika branscher från olika organisationer. Det kan ha påverkat resultatet eftersom onboarding-processen har sett olika ut för respektive deltagare. I framtiden hade det varit intressant att genomföra en liknande studie med samma syfte men avgränsa mot en specifik organisation. Det skulle kunna ge en tydligare bild hur deltagarna upplever en digital onboarding-process eftersom det har fått samma förutsättningar. Resultatet av en sådan studie hade även varit mycket värdefull för en organisations vidare arbete med onboarding-processen. Ytterligare förslag till framtida studie är att samma syfte används men riktar in sig mot organisationer som har medarbetare över hela världen eller stora delar av Sverige. Organisationerna ska ha arbetat med en digital onboarding-process under en längre tid, exempelvis minst fem år. Syftet med framtida studien blir därför att undersöka om upplevelsen hos medarbetarna är annorlunda om organisationerna har kommit längre i deras utförande och arbete med en digital onboarding-process. I och med onboarding-processens stora betydelse för den nyanställde skulle fler undersökningar leda till nya perspektiv på ämnet, och kunna bidra med kunskap till det underforskade området som en digital onboarding-process sannerligen är.

### **Slutsats**

Resultatet i studien påvisade att intervjupersonerna upplevde en digital onboarding-process som problematiskt. Det som huvudsakligen lyftes fram som problematiskt var att lära känna företagskulturen, sina kollegor och sina nya arbetsuppgifter. Vi tror därför att det är oerhört viktigt att organisationer ser över sina digitala onboarding-processer och säkerställer att det har ett upplägg som fungerar i praktiken. Ett förbättringsarbete kring onboarding-processen som sker löpande är något vi anser bör finnas. Anledningen till att sträva efter en bra onboarding-process är inte bara att den nyanställde kommer få en bättre första tid på arbetet utan det kommer även gynna organisationens produktivitet, ekonomiska resultat och personalomsättning.

## Referenser

- Arbetsmiljöverket. AFS. 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete. Hämtad 1 april 2022.  
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf>.
- Allied HRIQ. (2012). *2012 Allied Workforce Mobility Survey: Onboarding and Retention*. Hämtad 15 april 2022.  
<https://www.yumpu.com/en/document/read/11269917/2012-allied-workforce-mobility-survey-onboarding-and-retention>
- Belle, S. M., Burley, D. L., & Long, S. D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, vol.18(1), pp.76–96. DOI:10.1080/13678868.2014.979006.
- Bauer, N, T. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*, pp.1–54. Hämtad 3 april 2022.  
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. London: Sage.
- Cable, D.M., Gino, F., Staats, B.R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, vol.54(3), pp.23-28.  
<https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2013/03/8884a0d75d.pdf>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, vol.37(1), pp.27-39.  
DOI:10.1108/JMD-10- 2016-0202.
- Carter, T. (2015). Hire Right the First Time. *Journal of Property Management*, vol.80(3), pp.26–29.  
<https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=anon~f42bc13e&id=GALE%7CA433009998&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=2b3d1207>
- Erikson, P. (2017). *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer* (8 uppl.). Liber.
- Harpelund, C., Højberg, M.T. & Nielsen, K.U. (2019). *Onboarding: getting new hires off to a flying start*. (1 uppl.). Emerald Publishing Limited.

- Jusek. (12 april 2018). Fler svenskar byter arbete. *Jusek*. Hämtad 27 april 2022.  
<https://www.jusek.se/tidningenkarriar/artiklar/2018/7/fler-svenskar-byter-arbete/>
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection & Assessment*, vol.23(3), pp.263–283. DOI: 10.1111/ijsa.12113.
- Klein, H. J. & Weaver, N, A. (2000). The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, vol.53(1), pp.47–66.  
 DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x.
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today (Wiley)*, vol. 42(2), pp.9–14.  
 DOI: 10.1002/ert.21493.
- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi. Hur tar du reda på vad organisatoinen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden.* (2 uppl.). Natur & Kultur.
- Louis, M, R., Posner, B, Z., & Powell, G. N. (1983). The Availability and Helpfulness of Socialization Practices. *Personnel Psychology*, vol.36(4), pp.857–866.  
 DOI: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x.
- Mahesh, V, J., & Kumar, S. (2020). Work from home experiences during COVID-19 pandemic among IT employees. *Journal of Contemporary Issues in Business & Government*, vol.26(2), pp.639-645. DOI: 10.47750/cibg.2020.26.02.088.
- Maier, G. W., & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), pp.1034-1042. DOI: 10.1037/0021-9010.86.5.1034.
- Manpower. (22 juni 2021). Vilka dåliga kostnader kan uppstå vid en felrekrytering? Gör testet. *Manpower*. Hämtad 13 april 2022.  
<https://www.manpower.se/sv/blogg/arbetsgivare/2021/06/22/daliga-rekryteringar-ar-dyra>
- Moscato, D. (1 april 2005). HR Technology. *HR Magazine*. Hämtad 13 april 2022.  
<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0405hrtech.aspx>
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2018). Human resource development: *Att utveckla medarbetare och organisationer* (2 uppl.). Studentlitteratur.

- Schein, E. H. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, vol.12(1), pp.13–28.  
DOI: 10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x.
- Sharma, G. G., & Stol, K-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems & Software*, vol.159, pp.1–16. DOI:10.1016/j.jss.2019.110442.
- Tillväxtverket. (10 maj 2022). Distansarbete. *Tillväxtverket*. Hämtad 25 maj 2022.  
<https://tillvaxtverket.se/medarbetarsidor/min-anstallning/arbetstid-och-pension/distansarbete.html>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Vetenskapsrådet. Hämtad 26 mars 2022.  
[https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf)
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, vol.29(4), pp.429–442.  
DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417.
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*, vol.10(4), pp.435–451. Hämtad 9 april 2022.  
<http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/New-Employee-Orientation-Programs.pdf>
- Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. *Journal of Applied Psychology*, vol.90(5), pp.1018–1026. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.1018.

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 - Inmail till respondenter via LinkedIn**

Hejsan!

Vi är två studenter som studerar personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle. Vi har nu påbörjat vår sista termin och ska därför skriva vårt examensarbete i psykologi.

Vi ser att du nyligen har påbörjat en ny anställning och undrar om du har genomgått en digital onboarding-process? Om ja, undrar vi om du skulle kunna tänka dig att ställa upp på en intervju med fokus på hur du har upplevt din digitala onboarding-process? Om du är intresserad av att medverka i en intervju kommer vi att skicka ett missiv med all information du behöver, där ingår exempelvis etiska aspekter och tidsåtgången för intervjun.

Vi önskar dig en fortsatt fin dag!

Vänliga hälsningar,

Sophie Markström - [sophiemarkstrom@hotmail.com](mailto:sophiemarkstrom@hotmail.com)

Oscar Backman - [oscar.backman@hotmail.com](mailto:oscar.backman@hotmail.com)

## Bilaga 2 - Missivbrev



### Akademien för Hälsa och Arbetsliv

Hejsan!

Vi är två studenter som studerar personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle. Vi har nu påbörjat vår sista termin och ska därför skriva vårt examensarbete på grundnivå i psykologi.

Vi kommer att genomföra en kvalitativ studie i vårt examensarbete där syftet är att undersöka hur nyanställda upplever en digital onboarding-process. En onboarding-process är den process som en nyanställd person genomgår under sin första tid på arbetet. Vad som ingår i processen och hur länge den varar är varierande från företag till företag. Processen har till störst del varit fysiskt på arbetsplatsen men har under Covid-19 pandemin tvingas bli digital för att ta hänsyn till restriktionerna. Därav söker vi efter deltagare som är nyanställda i en organisation och som har genomgått en digital onboarding-process för att undersöka hur upplevelsen av den aspekten har varit. Det här kan i sin tur hjälpa organisationer att anpassa sin onboarding-process de upplevelser vi får fram ur resultatet för att därefter skapa en lyckad process som leder till att den nyanställde blir en produktiv medarbetare.

Studien kommer att genomföras med intervjuer under perioden 28/3–22 till 8/4–22 och den kommer att beröra din upplevelse av att genomgå en digital onboarding-process. Vi beräknar att intervjun kommer att ta cirka 30 minuter att genomföra och den kommer att ske digitalt genom verktygen Zoom eller Microsoft Teams. Det är viktigt att intervjun sker i en ostörd miljö. Intervjun kommer mot ett godkännande att spelas in och lagras digitalt för att därefter kunna transkriberas. Vi kommer att ta hänsyn till forskningsetiska överväganden vid intervjun vilket betyder att det är frivilligt att delta och du kan när du vill avbryta intervjun. Svaren som du lämnar kommer att behandlas konfidentiellt så att ingen obehörig kommer ha möjlighet att ta del av materialet förutom vi och vår handledare. Du och din organisation kommer att vara anonym i studien samt att inspelningen kommer att raderas efter att studien har blivit godkänd. All information och uppgifter som du lämnar kommer endast användas för denna studie.

Resultatet kommer att presenteras i form av en muntlig presentation till andra studerande samt i form av ett examensarbete. När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas vid Högskolan i Gävle. Du får gärna ta del av arbetet när den slutgiltiga versionen av kandidatuppsatsen är klar.

Vi har bifogat med en samtyckesblankett som innehåller ett samtycke till att du vill vara med och delta i studien. Den ska fyllas i och mejlas tillbaka till oss i samband med intervjutillfället.

Vid eventuella frågor är du varmt välkomna att höra av dig till oss eller vår handledare för vidare information.

Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas vänder du dig i första hand till högskolans dataskyddsombud som nås på [registrator@hig.se](mailto:registrator@hig.se). Om du fortfarande inte är nöjd har du rätt att ge in klagomål till Datainspektionen, som är tillsyningsmyndighet.

Vänliga hälsningar,

Sophie Markström, student - [sophiemarkstrom@hotmail.com](mailto:sophiemarkstrom@hotmail.com)

Oscar Backman, student - [oscar.backman@hotmail.com](mailto:oscar.backman@hotmail.com)

Mårten Eriksson, handledare - [marten.eriksson@hig.se](mailto:marten.eriksson@hig.se)



## **Bilaga 3 - Intervjuguide**

### ***Information till respondentent.***

Syftet med studien är att undersöka hur nyanställda upplever en digital onboarding-process. Tidsåtgången för den här intervjun kommer att vara cirka en halvtimme. Vi som intervjuar går sista året på Personal- och arbetslivsprogrammet i Gävle och ska nu skriva vårt examensarbete.

Innan vi påbörjar intervjun skulle jag gärna vilja gå igenom din samtyckesblankett som du har mejlat till mig för att se om du samtycker till att delta.

Är det okej för dig att vi spelar in intervjun? Allt material vi samlar in från dig kommer att behandlas konfidentiellt samt att du och organisationen kommer att vara anonyma i uppsatsen. Du har rätt till att avbryta intervjun när du vill samt i efterhand göra tillägg om du skulle önska!

### **Inledande frågor:**

1. Beskriv kort din befattning och dina arbetsuppgifter?
2. Vad arbetar din organisation med?
3. Kön? Ålder?
4. När genomgick du din digitala onboarding-process?
5. Arbetar du fortfarande på distans eller har du återgått till en fysisk arbetsplats?

### **Om onboarding-processen**

6. Berätta om hur din digital onboarding-process process såg ut?

**Följdfråga:** När startade processen? → Hur länge varade processen? → Vad innehöll processen? → Vem/vilka genomförde den digitala onboarding-processen till dig?

7. Vad anser du är viktigt i en onboarding-process?

**Földfråga:** Varför är det viktig? Fanns det med i din digitala onboarding-process?

### **Sociala upplevelser**

8. På vilket sätt har du blivit introducerad till dina nya arbetskollegor?

**Följdfråga:** Hur va din upplevelse av det? → Vad fungerade bra? → Vad fungerade mindre bra? → Upplever du att du har fått möjligheten att lära känna dina nya arbetskolligor?

8. Hur har kommunikationen mellan dig och personerna som utförde onboarding-processen sätt ut?

**Följdfråga:** Hur va din upplevelse av det? → Vad fungerade bra? → Vad fungerade mindre bra?

9. Har företaget haft något digitalt evenemang?

**Följdfråga:** Exempelvis digital after work eller digital lunch med teamet? → Hur va din upplevelse av det? → Är det något du hade önskat var med i onboarding-processen av denna aspekten?

### **Arbetsrelaterade upplevelser**

10. Hur har samarbetet mellan dig dina kolligor/chef sett ut under onboarding-processen?

**Följdfråga:** Hur va din upplevelse av det? → Vad fungerade bra? → Vad fungerade mindre bra?

11. På vilket sätt har du blivit introducerad till dina nya arbetsuppgifter?

**Följdfråga:** Hur va din upplevelse av det? → Vad fungerade bra? → Vad fungerade mindre bra?

12. Hur upplever du dina förutsättningar att bli en del av företagens kultur, normer, värderingar efter en digital onboarding-process?

**Följdfråga:** På vilket sätt? → Hur va din upplevelse av det? → Vad fungerade bra? → Vad fungerade mindre bra?

13. Tror du att du kommer behöva ytterligare en onboarding-process när arbetet återgår till en fysisk arbetsplats med tanke på företagskulturen, arbetsuppgifterna, det sociala?

**Följdfråga:** Om ja, varför? Om nej, varför?

## **Om respondent har gått tillbaka till ordinarie verksamhetsform**

14. Hur upplever du att det är att vara åter på en fysisk arbetsplats?
15. Vad upplever du att den största utmaningen har varit när du har fått kommit tillbaka till en fysisk arbetsplats?

## **Avslutande frågor**

16. Över lag, vad tycker du har varit positivt med att genomgå en digital onboarding-process?
17. Över lag, vad tycker du har varit mest utmanande med att genomgå en digital onboarding-process?  
**Följdfråga:** Hur hade detta kunnat göras annorlunda enligt dig?
18. Är det något annat som du vill tillägga eller ändra som jag inte har berört nu under intervjun? Eller känner du att vi har fått med allt?

Vill du ta del av rapporten efteråt så mailar vi den gärna till dig!

Tack för att du ville ställa upp på en intervju.