

En vellykket onboardingprosess for Generasjon Z

TUVA NESSMO JØRUM

VEILEDER

Anders Örtenblad

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Master

Forord

To år som masterstudent og fem år ved Universitetet i Agder er over. Jeg sitter igjen med blandede følelser. Jeg er lettet og glad for at masteroppgaven nå er levert, men det er samtidig vemodig at studenttiden er over. Årene ved universitetet har vært utrolig lærerike, samtidig som de til tider har vært krevende. Det har blitt sene kvelder på biblioteket under eksamensperiodene, men disse periodene har blitt lettere med gode studievenner. Nå gleder jeg meg til å starte for fullt i arbeidslivet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, Anders Örtenblad, for gode råd, konstruktiv kritikk og tips. Takk for at du har vist engasjement og hatt stor tro på at dette skulle bli en god oppgave.

Jeg vil også takke alle informantene som har tatt seg tid til å stille opp på intervju. Dere har gitt meg interessante refleksjoner, tanker og erfaringer. Uten dere hadde ikke oppgaven blitt til.

Til slutt vil jeg takke min tålmodige kjæreste som har vært en god støtte for meg gjennom hele skriveperioden, og tatt seg tid til å korrekturlese oppgaven.

Jeg håper denne oppgaven vil være interessant lesning og at den kan bidra til at arbeidsgivere kan utbedre og gjennomføre vellykkede onboardingprosesser for den yngre arbeidsstyrken.

God lesning!

Sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å utarbeide en vellykket onboardingprosess for Generasjon Z (1996-2010). Samtidig som babyboomerne (1945-1964) nærmer seg pensjonistalder, står arbeidsmarkedet ovenfor et behov for å erstatte denne arbeidskraften. Arbeidsmarkedet er preget av høy turnover, hvor den yngre arbeidsstyrken har en tendens til hyppig jobbskifte, noe som fører til et økt behov for organisasjoner å fokusere på å beholde sine nyansatte. For at organisasjoner skal lykkes med å tiltrekke seg og beholde denne generasjonen av arbeidstakere, er det avgjørende for organisasjoner å skape effektive onboardingprosesser. En utilfredsstillende onboardingprosess er ofte en viktig årsak til at den nyansatte velger å avslutte arbeidsforholdet kort tid etter ansettelsen. For arbeidsgivere er det nødvendig med innsikt i Generasjon Z sine unike egenskaper, forventninger og preferanser knyttet til jobbstart og integrering i arbeidsmiljøet, slik at arbeidsgivere kan utarbeide og gjennomføre vellykkede onboardingprosesser spesielt rettet mot Generasjon Z. På bakgrunn av dette har følgende problemstilling blitt formulert:

“Det savnes kunnskap om hvordan en vellykket onboardingprosess ser ut for Generasjon Z, med slik kunnskap kan arbeidsgivere tilpasse onboardingprosessen for å integrere Generasjon Z inn på arbeidsplassen”.

For å besvare denne problemstillingen ble det benyttet en kvalitativ tilnærming gjennom semistrukturerte intervjuer med ti respondenter fra Generasjon Z og med to ledere. Denne tilnærmingen ble brukt for å få en dypere forståelse av hva som kreves for å oppnå en vellykket onboardingprosess for Generasjon Z. Dette ga meg verdifull innsikt i respondentenes erfaringer, refleksjoner og tanker knyttet til deres integrering som nyansatt og deres ønsker til arbeidslivet. Fra lederne ble det innhentet verdifull innsikt i deres erfaringer knyttet til Generasjon Z i arbeidslivet. De personene jeg innhentet informasjon fra blir i oppgaven omtalt som respondenter.

Basert på studiens funn og analysen av dataene, fremkommer det sterke indikasjoner for behovet av en tilpasset onboardingprosess for å imøtekomme Generasjon Z sine spesifikke preferanser og behov. Generasjon Z skiller seg ut fra tidligere generasjoner og har tilsynelatende andre behov og preferanser til arbeidslivet. Funnene viser blant annet at denne generasjonen har et større behov for informasjonsflyt, en tilpasset opplæring og fleksibilitet i

arbeidslivet. Det er derfor nødvendig å tilpasse onboardingprosessen for å sikre en vellykket integrering av Generasjon Z. For organisasjoner som vil få det beste ut av Generasjon Z og beholde de over tid, kan det derfor være fordelaktig å tilpasse onboardingprosessen i tråd med funnene. Noe som for arbeidsgivere kan bidra til å øke de nyansattes engasjement og motivasjon, minske turnover og oppnå en effektiv integrering.

Innhold

1. Innledning	6
1.1 Hvem er Generasjon Z?	8
1.2 Tidligere forskning	8
1.3 Problemstilling	9
1.4 Oppgavens struktur	10
2. Teori.....	11
2.1 Onboarding og organisasjonssosialisering.....	12
2.1.1 Onboarding og organisasjonssosialisering	12
2.1.2 En sammensatt prosess	12
2.1.3 Generell onboardingsmodell	13
2.1.4 Oppsummering av onboardingsmodellen.....	17
2.2 Talya Bauers rammeverk – en suksessfull onboarding.....	18
2.2.1 De seks “Cene” presenteres:.....	19
2.2.2 Oppsummering av Talya Bauers rammeverk	20
2.3 Generasjon Y VS. Generasjon Z.....	22
2.3.1 Forskjeller mellom Generasjon Y og Generasjon Z.....	23
2.4 Kjennetegn ved Generasjon Z	23
2.4.1 Fem viktige kjennetegn	24
2.4.2 Oppsummering av kjennetegn.....	27
2.5 Selvbestemmelsesteorien (SDT)	28
2.5.1 Autonomi.....	29
2.5.2 Kompetanse	29
2.5.3 Tilhørighet	30
2.5.4 Oppsummering av SDT-modellen.....	30
2.6 Teoretisk modell	30
3. Forskningsmetode	33
3.1 Metodisk tilnærming.....	33

3.2	<i>Datainnsamling</i>	34
3.2.1	Intervju som metode for datainnsamling	34
3.2.2	Utvalgsstrategi	35
3.3	<i>Planlegging og gjennomføring av intervjuene</i>	37
3.3.1	Utarbeidelse av intervjuguide	37
3.3.2	Gjennomføring av intervjuene og lydopptak	40
3.3.3	Intervjurollen	41
3.4	<i>Søknad om godkjenning hos SIKT (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør)</i>	41
3.5	<i>Databehandling og -analyse</i>	41
3.5.1	Transkiberingsprosessen	42
3.6	<i>Refleksjoner over studiens kvalitet</i>	42
3.7	<i>Oppsummering av forskningsmetode</i>	44
4.	Presentasjon av funn og analyse	45
4.1	<i>Preboarding</i>	48
4.1.1	Informasjon	49
4.1.2	Fadderordning	53
4.1.3	Oppsummering – Preboarding	58
4.2	<i>Onboarding</i>	59
4.2.1	Opplæring	61
4.2.2	Fleksibilitet	65
4.2.3	Oppsummering – Onboarding	67
4.3	<i>Beholde den nyansatte</i>	69
4.3.1	Winningtemp	70
4.3.2	Motivasjonsfaktorer og ønsket om å bli værende over tid	72
4.3.3	Oppsummering – Beholde den nyansatte	78
5.	Konklusjon og et nytt rammeverk	80
6.	Referanseliste	84

1. Innledning

Arbeidsplasser står overfor en betydelig utfordring i form av det kommende generasjonsskiftet, da den aldrende Baby boom-generasjonen (1945-1964) nærmer seg pensjonistalder og etterlater seg et betydelig gap i arbeidsstyrken (Tulgan, 2013). Med rundt 70 millioner Baby boomers som forventes å gå av med pensjon innen 2025, er behovet for å tiltrekke seg og beholde Generasjon Z avgjørende (Leonard, 2015). Generasjon Z, født mellom 1996 og 2010, trer inn i arbeidslivet på et tidspunkt hvor deres tjenester og tekniske ekspertise er svært ettertraktet (Smith & Garriety, 2020). For organisasjoner er det avgjørende å finne måter å integrere og beholde disse talentene på.

En vellykket onboardingprosess spiller en avgjørende rolle i å opprettholde ansatte på lang sikt, da en dårlig opplevelse kan føre til tidlig avgang blant nyansatte (Sagberg, 2017). Studier viser at opptil 25% av nyansatte forlater stillingen sin i løpet av de første seks månedene på grunn av en negativ onboardingopplevelse (Schroth, 2019). I dagens konkurransedyktige arbeidsmarked må organisasjoner jobbe hardt for å rekruttere og beholde de mest talentfulle medarbeiderne (Bridges, 2015). Generasjon Z har en tendens til å være åpen for hyppige jobbskifter, og derfor er det viktig å skape en god onboardingopplevelse for å redusere usikkerhet og angst blant de nyansatte (Bridges, 2015). Overraskende nok har kun 12% av nyansatte opplevd en tilfredsstillende onboardingprosess (Schroth, 2019). Bedre opplæring og tydeligere instruksjoner kan bidra til at Generasjon Z presterer i tråd med forventningene fra ledelsen (Bridges, 2015).

Rapporten om onboardingprosesser fra HR-Norge (2022) understreker den uvanlig høye turnoveren i arbeidsmarkedet og betydningen av å beholde nyansatte for organisasjoner (HR-Norge, 2022). Undersøkelser indikerer at norske organisasjoner i mindre grad legger vekt på onboarding sammenlignet med andre land, og ofte fører dette til tilfeldige og uplanlagte tiltak fra organisasjonens side (Vikenvest, 2023). Dette kan forklares med at mange organisasjoner ikke forstår betydningen av en gjennomarbeidet onboardingprosess (Vikenvest, 2023). I tillegg viser en undersøkelse av Ennova & HR-Norge at kun tre av ti norske arbeidstakere i det hele tatt har vært gjennom en onboardingprosess (Vikenvest, 2023). Organisasjoner setter ikke av nok ressurser og tid til onboarding, noe som underbygges i en nylig undersøkelse

fra HR-Norge (2022), hvor 57% av HR-spesialister og HR-ledere svarer at mangel på ressurser og tid er en stor utfordring i arbeidet med onboarding.

De nevnte rapportene og tidligere forskning aktualiserer temaet for denne masteroppgaven som er onboardingsprosessen og Generasjon Z. Onboarding er en prosess for å hjelpe nyansatte til å lære ferdighetene, atferden og kunnskapen som er nødvendig for å lykkes i en organisasjon (Bauer & Erdogan, 2011). Den nyansatte går fra å være organisatorisk utenforstående, til å bli en integrert del av organisasjonskulturen (Bauer & Erdogan, 2011). Onboardingsprosessen bør tilpasses fra generasjon til generasjon på grunn av ulikheter i arbeidskultur, teknologi, forventninger til arbeidsgiver og personlige verdier. I tillegg har de ulike preferanser, verdier og forventninger som påvirker hvordan de ønsker å bli onboardet i en ny jobb (Lanier, 2017). Dette forklares med at generasjoner opplever ulike historiske hendelser og sosiale begivenheter som er med på å forme deres atferd og holdninger (Costanza et al., 2012). Hendelser i tidlig barndom påvirker hvordan en person oppfører seg som voksen. Når en ny generasjon går inn i arbeidslivet, er det viktig for arbeidsgivere å forstå dem for å kunne rekruttere, integrere og beholde disse talentene (Costanza et al., 2012).

Formålet med denne studien er å øke kunnskapen blant norske arbeidsgivere om Generasjon Z, med sikte på å tilpasse onboardingprosessen i samsvar med denne generasjonens behov og preferanser. Gjennom en tilpasset onboardingprosess kan arbeidsgivere bidra til å øke engasjementet og tilfredsheten blant nyansatte samtidig som de imøtekommer deres spesifikke preferanser. En tilpasset onboardingprosess antas å kunne føre til økt produktivitet og opprettholdelse av ansatte på lang sikt, og dessuten gi organisasjonen et konkurransefortrinn og betydelige kostnadsbesparelser (Twenge et al., 2010). Selv om en alternativ tilnærming kunne vært å inkludere et arbeidstakerperspektiv, vil denne oppgavens tilnærming være på arbeidsgiverperspektivet. Dette valget er begrunnet med intensjonen om å undersøke tiltak organisasjoner kan gjennomføre for å tilpasse en vellykket onboardingprosess for Generasjon Z. Et arbeidstakerperspektiv kunne gitt innsikt i hvilke tiltak arbeidsgivere mener at den nyansatte selv må iverksette under onboarding, og hvordan arbeidsgivere ønsker at den nyansatte skal opptre. Likevel kan det tenkes at det er begrenset for hva den nyansatte selv aktivt kan gjøre under prosessen, da det er arbeidsgiver som har det overordnede ansvaret for å tilrettelegge for en god onboardingopplevelse. Som nevnt, vil det fremover være avgjørende for organisasjoner å finne måter å tiltrekke og integrere Generasjon Z på, for å bidra med kunnskap til dette har jeg derfor valgt å ha et arbeidsgiverperspektiv for denne oppgaven.

1.1 Hvem er Generasjon Z?

Generasjon Z er født inn i en internett-tilkoblet verden og teknologi er deres identitet (Gaidhani et al., 2019). De blir gjerne omtalt som digitale innfødte eller nettgenerasjonen. Med mer enn en tredjedel av verdens befolkning tilhørende Generasjon Z, ble de i 2020 anerkjent som den mest mangfoldige generasjonen i historien (Deloitte, 2022). I USA utgjør Generasjon Z alene en tredjedel av befolkningen (Seemiller & Grace, 2017). Denne generasjonen har aldri opplevd en verden uten internett, telefoner eller iPods. De er pålogget 24/7 og deres hjerneaktivitet påvirkes av deres bruk av internett. De har mangel på kritisk tenkning og vurdering av kilder, og søker informasjon på google og youtube. Tradisjonelle klokker og vekkeklokker er erstattet med smarttelefoner, og de har lav toleranse for å være uten digitale ressurser (Rothman, 2016). Du har cirka åtte sekunder på å fange oppmerksomheten deres (Critical, 2016). Det er gjennomført flere forskningsstudier for å forstå Generasjon Zs verdier, holdninger, atferd og preferanser (Bridges, 2015; Schroth, 2019; Lanier, 2017; Berkup, 2014). Deres syn på arbeid og karriere, sosiale og politiske perspektiver, samt deres bruk av teknologi skiller seg fra tidligere generasjoner. Som med enhver generasjon, vil Generasjon Z by på unike muligheter og utfordringer som kan forandre arbeidslivet for alltid (Lanier, 2017).

1.2 Tidligere forskning

Det er en økende interesse for å undersøke behovet for tilpasning av onboardingprosessen til Generasjon Z, og dette er viktig av flere grunner. Generasjon Z har unike preferanser og forventninger til arbeid og arbeidsmiljø. Deres motivasjonsfaktorer og engasjement avviker fra tidligere generasjoner, og de har unike erfaringer og egenskaper (Bridges, 2015; Schroth, 2019; Lanier, 2017; Berkup, 2014). Ytterligere forskning som ser på hvordan onboardingprosessen fungerer for Generasjon Z vil bidra til en økt forståelse av denne generasjonen. Det vil også hjelpe HR-ansatte og ledere med å utvikle skreddersydde onboardingprosesser som er optimalisert for Generasjon Zs spesifikke behov og preferanser.

Tidligere studier har sett på tilpasningen av onboardingprosessen for Generasjon Y, basert på deres arbeidsvaner og preferanser (Deloitte, 2016). En undersøkelse utført av Deloitte konkluderte med at Generasjon Y verdsetter en effektiv og sømløs onboardingprosess som inneholder tydelige kommunikasjonskanaler med kolleger og ledere (Deloitte, 2016).

Imidlertid er det begrenset forskning som fokuserer spesifikt på onboardingprosessen for Generasjon Z, da denne generasjonen er relativt ny på arbeidsmarkedet. Selv om det finnes studier som har undersøkt onboardingprosessen for yngre arbeidstakere generelt, er det viktig å merke seg at de ikke nødvendigvis fokuserer spesifikt på Generasjon Z. En slik studie utført av Chillakuri (2020) undersøkte forventningene til onboardingprogrammet blant studenter på sitt siste år av masterstudiet. Det er viktig å påpeke at denne studien kun inkluderte forventninger og ikke erfaringer fra nyansatte. Andre studier har utforsket hvordan organisasjoner forbereder seg på Generasjon Z sin inntreden i arbeidsmarkedet (Bielen & Kubiczek, 2020) eller har identifisert utfordringer arbeidsgivere har møtt på (Murphy, 2020). Disse studiene har avdekket mangler knyttet til teknisk infrastruktur, Generasjon Zs oppfatninger av arbeidsgiveren og budsjettmessige begrensninger (Murphy, 2020). For å forhindre slike utfordringer i fremtiden, har Murphy (2020) påpekt behovet for forbedringer, inkludert utnyttelse av teknologiske fremskritt for å forbedre kommunikasjonen og en dypere forståelse av Generasjon Zs verdier for å skape meningsfylt arbeid som øker lojalitet. Dette kan bidra til økonomisk stabilitet og redusert turnover (Murphy, 2020).

Det begrensede omfanget av forskning relatert til onboardingprosessen for Generasjon Z understreker behovet for ytterligere innsikt på dette området. Tidligere forskning har primært fokusert på å undersøke preferanser og erfaringer knyttet til onboardingprosessen for Generasjon Y, som er generasjonen født før Generasjon Z. Selv om det finnes studier om onboarding og yngre arbeidstakere, mangler det forskning som retter seg spesifikt mot Generasjon Z. De eksisterende studiene er ikke tilstrekkelig alene, da det er viktig å hensynta de unike egenskapene og behovene til Generasjon Z. Generasjonsforskjeller kan ha innvirkning på forventninger, verdier og preferanser knyttet til onboardingprosessen. Derfor tar denne oppgaven sikte på å utforske og øke kunnskapen om onboardingprosessen for Generasjon Z, og bidra til å fylle det eksisterende gapet i forskningen på dette feltet.

1.3 Problemstilling

Med onboardingprosessen som tema og da rettet mot Generasjon Z, er hensikten med denne masteroppgaven å svare på følgende problemstilling:

“Det savnes kunnskap om hvordan en vellykket onboardingprosess ser ut for Generasjon Z, med slik kunnskap kan arbeidsgivere tilpasse onboardingprosessen for å integrere Generasjon Z inn på arbeidsplassen.”

Problemstillingen har som hensikt å utarbeide en onboardingprosess for Generasjon Z, som arbeidsgivere kan implementere for å onboarde denne generasjonen på en vellykket måte.

1.4 Oppgavens struktur

Nå som vi har sett nærmere på hensikten, tema og problemstillingen for oppgaven, vil jeg nå kort presentere strukturen og disposisjonen for resten av oppgaven. I teorikapitlet vil jeg presentere relevant teori knyttet til onboardingprosessen, en beskrivelse av hva som kjennetegner en vellykket onboarding og de tilhørende ansvarsområdene for både organisasjonen og den nyansatte. Videre vil jeg utføre en sammenligning mellom Generasjon Y og Generasjon Z, og identifisere spesifikke kjennetegn ved Generasjon Z i arbeidslivet. Til slutt vil jeg presentere en behovsteori om motivasjon og menneskelig atferd. Deretter blir denne teorien oppsummert og fremstilt i et teoretisk rammeverk. I metodekapitlet vil det redegjøres og drøftes for valg av metode for datainnsamling. I analyse og drøftingskapitlet vil funnene presenteres og drøftes i lys av det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis i konklusjonen vil det presenteres en utarbeidet onboardingmodell basert på oppgavens funn og teori, samt konkrete anbefalinger, som arbeidsgivere kan ta i bruk ved onboarding av Generasjon Z.

2. Teori

Fra 1 Innledning vet vi altså hva denne oppgaven har som hensikt å undersøke. Oppgaven ønsker å undersøke hvordan en vellykket onboardingprosess ser ut for Generasjon Z. For å kunne undersøke dette, er det nødvendig med et solid teoretisk fundament som kan bidra til å besvare oppgavens problemstilling. Vi trenger blant annet definisjoner og teorier knyttet til begrepet onboarding for å få en forståelse for hva onboarding innebærer. Det er også viktig å utforske sammenhengen mellom onboarding og organisasjonssosialisering, da disse to begrepene ofte er koblet sammen. For oppgaven er det også nødvendig med en bredere forståelse av hvem Generasjon Z representerer, hvilke kjennetegn som er typisk for denne generasjonen og hva som motiverer de. Videre følger en presentasjon av teorikapitlets struktur, der relevante begreper og teorier presenteres.

Først vil onboarding og organisasjonssosialisering bli definert hver for seg, før de blir presentert som en sammensatt prosess. Videre vil det bli presentert to modeller om onboarding. Den første modellen er Bauer og Erdogan (2011) sin onboardingsmodell som tar for seg det todelte ansvaret for at en onboarding skal bli så vellykket som mulig, den nyansattes ansvar og organisasjonens ansvar. Denne modellen er med for å gi en forståelse for det todelte ansvaret for at en onboarding skal bli så suksessfull som mulig. Videre vil Bauer (2010) sine seks "Cer" for en vellykket onboarding bli presentert, et rammeverk som går kun på hvilke tiltak arbeidsgivere bør iverksette for å skape en vellykket onboarding. Denne modellen vil bli brukt for å gi et bilde av hvordan en generell onboarding bør se ut for at den skal bli så suksessfull som mulig. Deretter vil jeg presentere en kort sammenligning av Generasjon Z og Generasjon Y, for å forstå hvordan Generasjon Z skiller seg ut fra sin forgjenger. Etter denne sammenligningen vil jeg gjøre et dypere dykk i Generasjon Z og hva som kjennetegner denne generasjonen, da det er denne generasjonen oppgaven har som hensikt å se på og det er derfor interessant å se nærmere på dette. Deretter vil selvbestemmelsesteorien bli presentert, en behovsteori som omhandler motivasjon og menneskelig atferd. Denne vil bli brukt for å se på hvilke behov som må tilfredsstilles for å oppnå motivasjon og trivsel. Avslutningsvis vil de utvalgte teoriene oppsummeres i en teoretisk modell.

2.1 Onboarding og organisasjonssosialisering

I litteraturen om onboarding er det varierende bruk mellom begrepene onboarding og organisasjonssosialisering. I dette delkapitlet vil jeg definere og beskrive disse to begrepene hver for seg, før jeg deretter vil beskrive de som en helhetlig prosess. Jeg ser på dette som nødvendig for å skape en forståelse av hva begrepene innebærer hver for seg. Avslutningsvis vil jeg komme med en oppsummering og beskrive hvordan denne teorien vil bli brukt videre i oppgaven.

2.1.1 Onboarding og organisasjonssosialisering

Van Maanen og Schein (1979) beskriver organisasjonssosialisering som en prosess hvor individer tilegner seg nødvendige faktorer som trengs for å tilpasse seg en ny jobb, slik som: egenskaper, holdninger, oppførsel og sosial kunnskap. Prosessen kan variere både i form og varighet. Enkelte individer går gjennom en selvgjort og rask prøve-og-feile-prosess, mens andre bruker en lengre tidsperiode med trening og opplæring (Van Maanen & Schein, 1979).

Klein og Polin (2012) beskriver onboarding som det organisasjonen vedtar for å lette tilpasningen av nykommeren, slik som: alle uformelle og formelle rutiner, prosedyrer og programmer. Dette er tiltak organisasjonen gjør for å lette på sosialiseringprosessen (Klein & Polin, 2012).

For å kort oppsummere forskjellen på organisasjonssosialisering og onboarding, så er onboarding ulike verktøy og rutiner som hjelper organisasjonen å ta imot nyansatte og organisasjonssosialisering er hele prosessen hvor den nyansatte blir en del av organisasjonen (Klein & Polin, 2012).

2.1.2 En sammensatt prosess

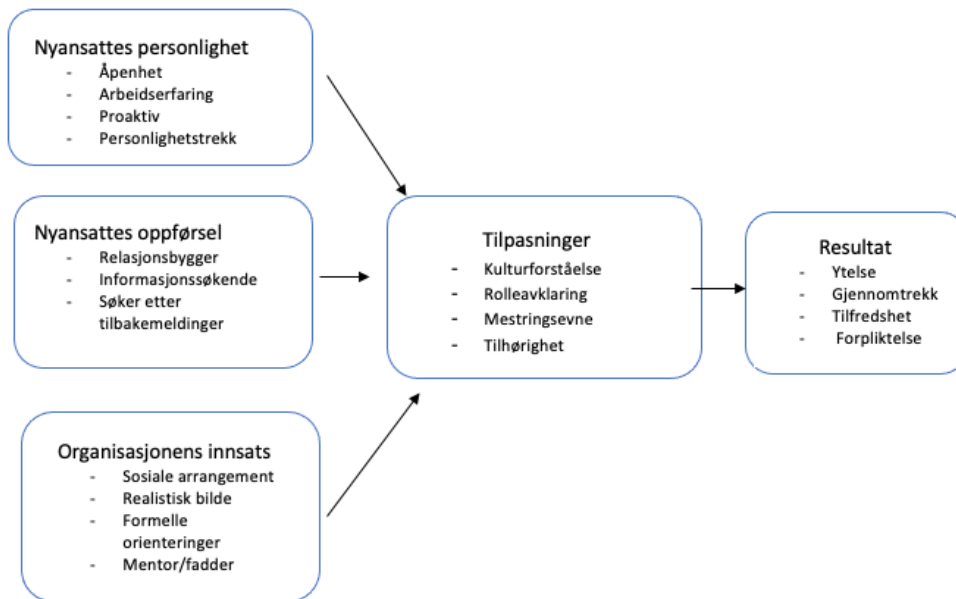
Bauer og Erdogan (2011) ser på onboarding og organisasjonssosialisering som en sammensatt prosess, og har utarbeidet følgende definisjon: "Organizational socialization, or onboarding, is a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders" (Bauer & Erdogan, 2011, s. 51). De mener at disse to begrepene går inn i hverandre og at betydningen av de er den samme. Da både tiltakene den nyansatte selv gjør og tiltakene organisasjonen gjør, er en og samme prosess som hjelper den

nyansatte å bli et fullverdig organisasjonsmedlem (Bauer & Erdogan, 2011). Ikke alle forfattere er likevel enig i dette, og argumenterer for at begrepene bør adskilles da de mener at det er betydelige forskjeller mellom onboarding og organisasjonssosialisering. Klein og Polin (2012) peker på forskjeller mellom de to begrepene, slik som varigheten på prosessene og hva prosessene faktisk innebærer, og mener derfor at begrepene bør adskilles da de ikke omfatter det samme.

Jeg er uenig i at begrepene onboarding og organisasjonssosialisering bør adskilles, og er enig med Bauer og Erdogan (2011) i at disse begrepene kan sees på som en sammensatt prosess. Dette er fordi en onboarding ikke bare bør ha fokus på tiltakene organisasjonen iverksetter for å integrere den nyansatte. Sosialiseringen den nyansatte gjennomgår for å tilpasse seg sin nye jobb er en like stor del av onboarding, og tiltakene organisasjonen iverksetter bør kunne bidra til en lettere sosialisering for den nyansatte. Bauer og Erdogan (2011) underbygger dette med en generell onboardingsmodell som viser den sammensatte prosessen av onboarding og organisasjonssosialisering. Denne modellen vil bli presentert i delkapittel 2.1.3. Videre i oppgaven vil begrepet onboarding bli brukt, og det refereres da til den sammensatte prosessen av onboarding og organisasjonssosialisering.

2.1.3 Generell onboardingsmodell

Det kan være vanskelig å lage et onboardingsprogram som fungerer like bra for alle nyansatte. Mange tenker at det er organisasjonen som har det fulle ansvaret for en vellykket prosess, men aktive grep tatt av organisasjonen hjelper lite dersom den nyansatte selv ikke tar aktive grep og omvendt (Bauer & Erdogan, 2011). En generell onboardingsmodell, er utarbeidet av Bauer & Erdogan (2011), for å illustrere hvordan ulike faktorer spiller en rolle i å oppnå en suksessfull onboarding. Denne modellen er relevant for denne oppgaven for å få innsikt i onboardingprosessen delte ansvar, da ansvaret for en vellykket onboarding ikke bare hviler på organisasjonen, men også den nyansatte som skal integreres inn i organisasjonen. Det delte ansvaret er altså organisasjonen sitt ansvar på den ene siden og den nyansattes ansvar som er på vei til å bli integrert inn i organisasjonen, på den andre siden.



Figur 1: Bauer og Erdogan sin onboardingmodell (Bauer & Erdogan, 2011).

Det er hensiktsmessig med et dypere dykk inn i Figur 1 for å forstå hvordan de ulike momentene i onboardingmodellen henger sammen. Dette vil bli gjort videre.

2.1.3.1 Nyansattes personlighet og oppførsel

Ifølge Bauer og Erdogan (2011) har nyansatte med visse personlighetstrekk større sjanse for å raskere tilpasse seg til organisasjonen enn andre. De viser til individer med en proaktiv personlighet, årsaken til dette er at de har et ønske om å kontrollere miljøet sitt samtidig som de er flinke på å utvikle sosiale nettverk som kan hjelpe de å forstå organisasjonskulturen (Bauer & Erdogan, 2011). Den nyansattes atferd knyttet til et ønske om å lære, kan føre til at sosialiseringen blir mer effektiv. Forskning har også vist til at en proaktiv personlighet kan relateres til tilpasningsvariabler slik som oppgavemestring, integrering i arbeidsgruppen og rolleavklaring (Bauer & Erdogan, 2011). De har også en tendens til å være mer fornøyd med sine karrierer og jobber, samtidig som de har et høyere nivå av ytelse. Forskingen viser også til at personer som er åpne og utadvendte, har et høyere nivå av tilpasning i sine nye jobber (Bauer & Erdogan, 2011). Dette begrunnes med deres ønske om å søke etter informasjon, få tilbakemeldinger, se på situasjoner som muligheter fremfor trusler og at de er gode relasjonsbyggere. En annen fordel forskning viser til, er det å ha noe tidligere erfaring med bytting av jobb da man har vært gjennom en liknende prosess tidligere (Bauer & Erdogan, 2011).

Det er organisasjonens jobb å tilrettelegge for den nyansattes onboarding, likevel er det viktig at den nyansatte er en aktiv deltaker under prosessen (Bauer & Erdogan, 2011). Onboarding vil også bli mer effektiv dersom den nyansatte er en aktiv deltaker under prosessen (Bauer & Erdogan, 2011). En nøkkelatferd for den nyansatte er å være informasjonssøkende. Noe som innebærer å stille spørsmål rundt ulike aspekter knyttet til organisasjonen og jobben. Informasjon kan hentes inn fra kolleger eller overordnede (Bauer & Erdogan, 2011). En annen nøkkelatferd for den nyansatte er å søke etter tilbakemeldinger. For den nyansatte kan det være vanskelig å vite om man leverer til forventningene, derfor kan det være en fordel å aktivt søke etter tilbakemeldinger slik at vedkommende raskt kan lære og endre til den atferden som passer best til kulturen og forventningene til organisasjonen (Bauer & Erdogan, 2011). Den tredje nøkkelatferden er relasjonsbygging. Dette er viktig for å legge til rette for egen sosialisering og å aktivt bygge relasjoner. Bygging av relasjoner kan skje gjennom dialog med ansatte over en kaffe eller i lunsjpausen (Bauer & Erdogan, 2011).

Da har vi sett på hvilken atferd og oppførsel som kan være fordelaktig for den nyansatte for å best tilpasse seg organisasjonen, videre vil fordelaktige tiltak organisasjonen kan iverksette bli presentert.

2.1.3.2 Organisasjonens innsats

Tiltak organisasjonen gjennomfører for å integrere den nyansatte beskrives som organisasjonens innsats. Slike tiltak kan være sosiale arrangement, en egen fadder/mentor for den nyansatte eller et opplæringsprogram (Bauer & Erdogan, 2011). Organisasjoner har ulike sosialiseringstrategier, og det skilles mellom individualiserte og institusjonaliserte strategier (Bauer & Erdogan, 2011). De institusjonaliserte strategiene brukes for å gjennomføre systematiske trinnvise programmer, slike programmer skal hjelpe de nyansatte å forstå bedriftens normer og deres egen rolle. Her blir den nyansatte ofte isolert fra de andre ansatte, mens vedkommende får hjelp fra organisatoriske rollemodeller (Bauer & Erdogan, 2011). Forskning viser til at nyansatte som går gjennom en institusjonalisert onboarding har en høyere tilpasningsevne, en lavere grad av turnover og opplever en mer positiv innstilling til jobben. Denne positive effekten er sterkere hos nyutdannede enn hos mer erfarne nyansatte (Bauer & Erdogan, 2011). I motsetning, vil en individualisert onboarding la den nyansatte gå rett ut i arbeid mens den forsøker å forstå bedriftens normer, verdier og forventninger

underveis (Bauer & Erdogan, 2011). Her kreves det en mer proaktiv rolle da den nyansatte får mer frihet til å utforske ting (Bauer & Erdogan, 2011).

Bauer og Erdogan (2011) mener at et formelt orienteringsprogram er til en fordel- uavhengig av sosialiseringstaktikk. Et formelt orienteringsprogram vil hjelpe den nyansatte å forstå organisasjonens kultur, samtidig som vedkommende blir introdusert til deres nye kolleger og roller. Et slikt program kan variere i både lengde og grad, fra noen timer til over flere måneder (Bauer & Erdogan, 2011). Videre bør organisasjonen gi den nyansatte et realistisk bilde av jobben og kulturen. God informasjon i forkant av oppstart i stillingen kan være et godt bidrag. Slik kan den nyansatte danne seg et realistisk bilde av stillingen og minske sjansen for at forventningene ikke blir møtt (Bauer & Erdogan, 2011). Bauer og Erdogan (2011) trekker også frem viktigheten av at den nyansatte får en fadder som skal bistå med veiledning, opplæring og sosial støtte. Dette er et viktig bidrag for en suksessfull onboardingprosess.

Da har vi sett på hvilke tiltak som kan være fordelaktig for organisasjonen å iverksette, slik at den nyansatte raskt og på en god måte blir integrert i organisasjonen. Videre vil mulige resultater eller utfall av en vellykket integrering av den nyansatte bli presentert.

2.1.3.3 Tilpasninger og resultat

Tilpasningene den nyansatte har gjort, vil indikere i hvilken grad vedkommende er blitt integrert inn i organisasjonen. Bauer og Erdogan (2011) beskriver flere indikatorer som måler dette. En av de er rolleavklaring, en indikator som kan si noe om hvor godt den nyansatte trives i den nye jobben. Rolleklarheten vil øke dersom den nyansatte både forstår og mestrer sin tiltenkte rolle. Videre er mestringsfølelse en indikator på vedkommende sin selvtillit i den nye stillingen (Bauer & Erdogan, 2011). Kulturforståelse er viktig for å forstå den nyansattes tilpasningsevne, da kulturforståelse er en nøkkel for å bli sosialisert i bedriften (Bauer og Erdogan, 2011). En positiv innvirkning på den sosiale integreringen av en nyansatt og et hinder for gjennomtrekk av ansatte, er en følelse av aksept fra sine medarbeidere og ledere. Dette er en indikator på tilhørighet og sosial aksept (Bauer og Erdogan, 2011).

Bauer og Erdogan (2011) trekker frem flere resultater eller utfall som følge av en vellykket sosialisering av nyansatte, slik som forpliktelse, ytelse, økt tilfredshet og lav gjennomtrekk.

Ettersom ansatte skifter jobb hyppigere enn før og kostnadene ved å erstatte en ansatt øker, vil forståelsen og styring av denne prosessen kunne gi et økt konkurransefortrinn (Bauer & Erdogan, 2011). Modellen peker på noen egenskaper som blir fremmet som fordelaktige. Likevel, er det ikke slik at alle nyansatte er utadvendte eller proaktive (Bauer & Erdogan, 2011). Det kan derfor da være lurt å benytte seg av institusjonaliserte sosialiseringstaktikker, da disse gir klare retningslinjer for hva den nyansatte skal kunne, hvordan dette skal foregå og hvem den nyansatte skal forholde seg til (Bauer & Erdogan, 2011). Dette underbygges av Saks og Gruman (2011) som fant ut at institusjonaliserte sosialiseringstiltak gir en bedre onboarding av nyansatte i motsetning til individualiserte. På en annen side kan klare retningslinjer gi lite rom for nytenkning og kreativitet (Saks & Gruman, 2011). Dette trenger likevel ikke å være en negativ ting, da usikkerhet øker behovet for å søke kunnskap og å oppsøke kontakt med kolleger, noe som er positivt for den nyansattes integrering (Saks & Gruman, 2011).

Potensielle resultater eller utfall av en vellykket integrering av den nyansatte i organisasjonen er nå blitt presentert. Videre vil det følge en oppsummering av Bauer og Erdogan (2011) sin onboardingmodell, for å forstå viktigheten og relevansen av den.

2.1.4 Oppsummering av onboardingmodellen

Onboardingmodellen til Bauer og Erdogan (2011) vil gi et teoretisk grunnlag for oppgaven, som hjelp til å analysere og diskutere onboardingprosessen for Generasjon Z. Slik som modellen forklarer kan hvordan den nyansatte velger å søke informasjon i nyansettelsesfasen, ha en innvirkning på hvor raskt den nyansatte blir integrert i organisasjonen. Den nyansatte kan enten gjøre dette aktivt gjennom å stille spørsmål eller passivt ved å heller observere å lese seg opp på spørsmål selv. Videre er det å søke etter tilbakemeldinger viktig for den nyansatte, for å vite hvordan man leverer etter forventningene til organisasjonen, dette gjelder også i hvilken grad organisasjonen gir tilbakemeldinger (Bauer & Erdogan, 2011).

Modellen viser også til at det er fordelaktig å gi den nyansatte en fadder som kan bistå med opplæring, veiledning og til å være en sosial støtte (Bauer & Erdogan, 2011). Dette er et viktig bidrag for en suksessfull onboarding. For denne oppgaven er det interessant å se på om det er koblinger mellom den enkelte i Generasjon Z sin opplevelse av onboarding og hvordan den enkelte søkte informasjon, tilbakemeldinger og bygde relasjoner i

organisasjonen. I tillegg til å se på innsatsen organisasjonen gjorde slik som å gi et realistisk bilde av jobben i forkant samt å gi den nyansatte en fadder å forholde seg til. Denne teorien er valgt fordi den gir et tydelig bilde av det delte ansvaret både organisasjonen og den nyansatte har for at onboardingen skal bli så effektivt og suksessfull som mulig. Den viser også hvilke resultater onboardingen kan oppnå dersom både den nyansatte og organisasjonen tar aktive grep under prosessen.

Bauer og Erdogan (2011) sin onboardingsmodell er nå presentert for å få frem viktigheten av det delte ansvaret mellom den nyansatte og organisasjonen, og som et bidrag til å finne den ideale onboardingsprosessen for Generasjon Z. Denne modellen fokuserer på det delte ansvaret, og går ikke nødvendigvis i dybden på hvilke tiltak organisasjonen kan iverksette. For å se nærmere på hvilke tiltak en organisasjon bør inkludere og hva som bør være på plass for å oppnå en vellykket onboardingsprosess, vil jeg videre presentere Talya Bauers rammeverk for en suksessfull onboarding.

2.2 Talya Bauers rammeverk – en suksessfull onboarding

For å besvare oppgavens problemstilling er det relevant å se på hvordan en vellykket onboardingsprosess ser ut på generell basis, ettersom oppgavens hensikt er å se på hvordan en vellykket onboardingsprosess kan se ut for Generasjon Z. Jeg har valgt å benytte meg av Talya Bauers (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboarding. Årsaken til dette er at Talya Bauer har forsket på onboarding siden tidlig 90-tallet og er en av de fremste forskerne innenfor onboarding. Hun blir regnet som en av verdens største kapasiteter når det gjelder hva som skal til for å lykkes med onboarding og er en internasjonal anerkjent forsker (HR-Norge, 2021). Det skal likevel nevnes at Bauer baserer sin forskning på arbeidslivet i USA, noe som kan regnes å være noe ulikt norsk arbeidsliv.

Rammeverket er utarbeidet innenfor formell onboarding (HR-Norge, 2020). Formell onboarding beskrives som planlagte aktiviteter som gjennomføres strukturert, slik som fadderordning og opplæringskurs (Bauer, 2010). Uformell onboarding beskrives som aktiviteter uten noen form for planlegging, slik som samtaler i gangen eller å sitte med kolleger i lunsjen (Bauer, 2010). Bauer (2010) sitt rammeverk består av fire “Cer” som skal illustrere fire byggeklosser som skal hjelpe å skape oversikt over de viktigste områdene for at sosialisering og innføring av nyansatte skal lykkes. De fire “Cer”: *Compliance, clarification,*

culture, connect (Bauer, 2010). Det har i de senere årene blitt lagt til to byggeklosser i rammeverket: *checkback* og *competence*, og rammeverket består derfor nå av seks “Cer” (HR-Norge, 2020). Dette rammeverket kan være et godt grunnlag for hva arbeidsgivere bør inkludere i onboardingen for Generasjon Z, men det er viktig å identifisere hvilke byggeklosser som er viktigst og hvor tyngden for onboarding av Generasjon Z bør ligge. Videre kan det være hensiktsmessig å utforske muligheten for å inkludere flere byggeklosser i dette rammeverket spesifikt for denne generasjonen, og at det derfor krever ytterligere utarbeidelse. Ved å inkludere dette rammeverket i teorigrunnet, kan vi få en indikasjon på hvordan en generell onboardingsprosess bør utformes, og hvordan de innsamlede dataene fra Generasjon Z korresponderer med dette rammeverket.

2.2.1 De seks “Cene” presenteres:

Compliance (samsvar): Det første steget når en nyansatt entrer organisasjonen, er å få alt det praktiske på plass, slik at det blir mulig for den nyansatte å gjøre jobben sin. Dette kan være praktiske ting slik som telefon, PC og nøkkelkort, samt tilgang til både systemer og kontor (Bauer, 2010). Den nyansatte må også informeres om prosedyrer og regler, slik at disse blir overholdt (Bauer, 2010). Dette er det nivået Bauer (2010) omtaler som det laveste nivået av byggeklossene, da de fleste organisasjoner oppfyller forutsetningene for samsvar. Organisasjoner som evner å snu disse rutinemessige aspektene ved onboarding til å bli mer engasjerende, er gode på samsvar (Bauer, 2015).

Clarification (avklaring): Under dette steget finner vi forventningsavklaring og rolleforståelse (Bauer, 2010). Dette er helt sentralt slik at den nyansatte har en forståelse for hva som forventes. Dette er noe begge parter har ansvar for (Bauer, 2010). Denne byggeklossen har en spesielt viktig rolle i onboardingprosessen da forventningsavklaringer har en direkte innvirkning på viktige organisatoriske resultater. Forventningsavklaringen skal tydeliggjøre hvordan, hva, hvem, hvor og når jobben skal utføres (Bauer, 2015).

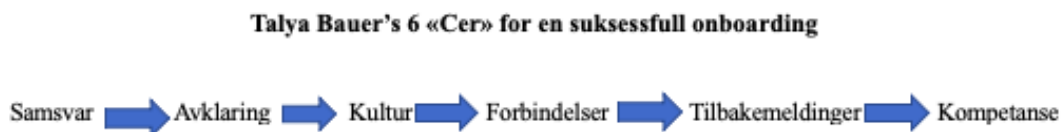
Culture (kultur): For å sikre at den nyansatte raskt blir en del av det sosiale arbeidsmiljøet er det viktig med en avklaring rundt normer og regler for hvordan ting gjøres i organisasjonen (Bauer, 2010). Dette innebærer både verdier, artefakter, normer og grunnleggende antagelser (Bauer, 2015).

Connect (forbindelser): For at den nyansatte skal kunne knytte bånd med kolleger og levere gode resultater, er det viktig med nettverksbygging (Bauer, 2010). Denne fasen inkluderer også å bli kjent med organisasjonsstrukturen, en oversikt over interne beslutningstakere og ledere, samt interessenter i og utenfor organisasjonen (Bauer, 2010). Denne byggeklossen er sammen med avklaring, den mest kritiske C-en som bør ivaretas. Forbindelser kan bidra til et godt grunnlag for effektiv onboarding, da følelsen av aksept fører til at den nyansatte stiller flere spørsmål, er mer risikovillig og er mer åpen for å sette seg inn i organisasjonen og den nye stillingen (Bauer, 2015).

Checkback (tilbakemeldinger): Dette steget innebærer å sjekke med den nyansatte hvordan opplevelsen har vært med tanke på onboarding. Er det rom for forbedring, eller føler den nyansatte seg på god vei til å bli integrert i organisasjonen? (HR-Norge, 2020). Gode tilbakemeldinger på utført arbeid er viktig i dette steget (HR-Norge, 2020).

Competence (kompetanse): Bygging av mestringsfølelse hos den nyansatte er viktig da det både kan være utfordrende og mye å lære som nyansatt i en ny stilling. Dette kan hjelpe den nyansatte å ha troen på seg selv og gi en følelse av at de har tatt riktig valg (HR-Norge, 2020). Den nyansatte bør ha tilgang på utvikling, trening og hjelp for en god start og å tidlig seire i karrieren (HR-Norge, 2020).

2.2.2 Oppsummering av Talya Bauers rammeverk



Figur 2: Talya Bauers seks “Cer” for en suksessfull onboarding (Bauer, 2010).

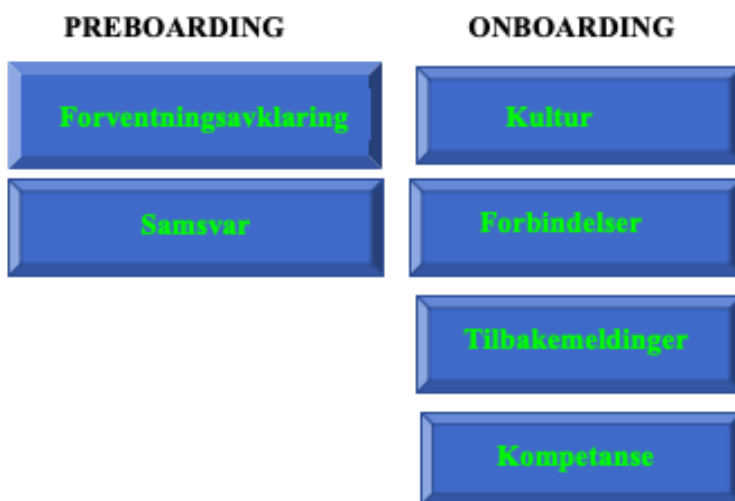
For å oppsummere Talya Bauers rammeverk for en suksessfull onboarding, er det seks ulike “Cer” som bør være til stede under onboardingsprosessen for at den skal bli så suksessfull som mulig. Disse seks “Cene” er: samsvar, avklaring, kultur, forbindelser, tilbakemeldinger og kompetanse. For å gi en oversikt er disse oppsummert i Figur 2. Likevel er det ikke slik at alle seks “Cene” må være tilstede for at en onboarding skal være suksessfull. Som nevnt er

det for eksempel enkelte “Cer” som er viktigere enn andre. Forbindelser og avklaring er ifølge Bauer (2015) de to mest kritiske “Cene” som bør ivaretas. Det er derfor ikke nødvendigvis slik at alle “Cene” må være tilstede, eller at alle er like viktige. Likevel vil Talya Bauers rammeverk være med på å danne teorigrunnlaget for oppgaven og er viktig for å forstå hvordan en suksessfull onboarding på et generelt nivå ser ut. Rammeverket kan også bidra til å forstå om dette er et rammeverk som også fungerer å bruke på Generasjon Z, eller om dette rammeverket må utarbeides for hver generasjon som kommer inn i arbeidslivet.

Slik vi har sett fra de presenterte onboardingsmodellene, er dette ikke modeller som spesifikt deler opp onboardingen i ulike faser. Modellene tar for seg onboarding av nyansatte, noe som inkluderer hvordan organisasjonen introduserer de nyansatte fra den dagen de begynner. Det er manglende fokus på hva som skjer i den perioden fra kontrakten signeres til oppstartsdato. Sagberg (2017) har derimot forsket på det å være ny på en arbeidsplass. Hun legger vekt på viktigheten av å holde relasjonen med den nyansatte varm og gjøre alt klart til oppstart, i tiden fra kontrakten signeres til oppstart. Dette er en periode som går under navnet preboarding (Sagberg, 2017). Denne fasen omhandler hvilke tiltak organisasjoner kan iverksette under preboarding, for å få de beste forutsetningene for en god oppstart for den nyansatte.

For å få en større innsikt i hvilke byggeklosser som bør inngå i preboardingsfasen, og hvilke som bør inngå under onboardingfasen, har jeg valgt å presentere Bauer (2010) sine byggeklosser, i en selvutviklet Figur, se Figur 3. Jeg har plassert forventningsavklaringer og samsvar under preboardingsfasen, da jeg mener dette er to byggeklosser som bør inngå under preboarding. Dette er fordi forventningsavklaringer bør gjennomgås før den nyansatte starter med sine nye arbeidsoppgaver. Samtidig bør samsvar være tilstede, da denne byggeklossen innebærer at alt det praktiske skal være på plass før oppstart.

TALYA BAUERS RAMMEVERK FOR EN SUKSESSFULL ONBOARDING



Figur 3: Talya Bauers rammeverk for en suksessfull onboarding, presentert i en selvlaget figur (Bauer, 2010).

Etter at et generelt rammeverk for en vellykket onboardingprosess er identifisert, er det relevant å gå videre til å gjøre et dypere dykk inn i Generasjon Z og den generasjonen som kom ut i arbeidslivet før Generasjon Z, altså Generasjon Y. Dette vil bli gjort i delkapittel 2.3.

2.3 Generasjon Y VS. Generasjon Z

Da oppgaven har som hensikt å forsøke å lage en ideal onboardingprosess for Generasjon Z, er det relevant å se på hva som kjennetegner Generasjon Z. Dette er relevant for å identifisere hvilke faktorer denne generasjonen verdsetter høyest i arbeidslivet og for å få en større forståelse for hva som gjør denne generasjonen så unik. Etter å ha samlet inn datagrunnlaget for oppgaven, kan det gjøres koblinger mellom datainnsamlingen og tidligere forskning knyttet til kjennetegner ved Generasjon Z i arbeidslivet. Slik kan de viktigste faktorene identifiseres for å lage et rammeverk for en vellykket onboarding for denne generasjonen, som arbeidsgivere kan ta i bruk. Før disse faktorene presenteres, er det nødvendig å først sammenligne Generasjon Z og Generasjon Y. Generasjon Y, født mellom 1986-1995, er generasjonen født før Generasjon Z, og de er nå godt etablert i arbeidslivet (Bannon et al., 2011). En sammenligning mellom disse to generasjonene er relevant for å se på hvordan disse to generasjonene er ulike, for å underbygge viktigheten av hvorfor de kan trenge ulike

onboardingsprosesser. Her hadde det vært mulig å trekke inn alle generasjonene som nå er i arbeidslivet, men for denne oppgaven vil ikke dette være nødvendig da hensikten er å gå i dybden på Generasjon Z, og det vil da være tilstrekkelig å kun gå nærmere inn på Generasjonen Y da det er denne generasjonen som vil kunne ha flest likhetstrekk og kommer nærmest Generasjon Z.

2.3.1 Forskjeller mellom Generasjon Y og Generasjon Z

En av de største forskjellene mellom Generasjon Y (1986-1995) og Generasjon Z (1996-2010) er holdningene de har til teknologi og sosiale medier. Generasjon Y var en del av den første bølgen innenfor teknologibransjen, mens Generasjon Z er født inn i en verden med teknologi og kjenner ikke til en verden uten teknologi (Budac, 2015). Generasjon Y har lenge vært den generasjonen som har vært best på kommunikasjon på arbeidsplassen. De er den første generasjonen som er blitt undervist i sosiale ferdigheter på arbeidsplassen og de er opptatt av mennesker (Gaidhani et al., 2019). Dette vil virke gammeldags når Generasjon Z entrer arbeidslivet. De kommuniserer på en helt annen måte: gjennom internett. De bruker eksempelvis youtube som en informasjonskilde fremfor google, da de foretrekker å se på video fremfor å lese selv (Gaidhani et al., 2019). Generasjon Y er sosiale og gruppeorienterte, mens Generasjon Z er mer individualistiske og mindre sosiale (Pichler et al., 2021). Det viser seg også at Generasjon Z sliter mer med ansikt til ansikt-kommunikasjon (Pichler et al., 2021). Videre er Generasjon Z en enda mer mangfoldig generasjon enn Generasjon Y, og de regnes som den mest mangfoldige generasjonen noensinne (Pichler et al., 2021). Generasjon Z er mer bekymret for fremtiden, i motsetning til Generasjon Y. De legger stor vekt på helsetjenester i form av mental helse, forsikring, finansiell stabilitet og tannhelse (Bulut & Maraba, 2021).

Videre følger det en presentasjon av kjennetegnene ved Generasjon Z.

2.4 Kjennetegn ved Generasjon Z

Under dette delkapitlet vil jeg gjøre rede for de egenskapene som kjennetegner Generasjon Z. Dette er hensiktsmessig for oppgaven for å få en bedre forståelse av hvordan denne generasjonen skiller seg ut fra andre generasjoner.

I følge Chillakuri og Mahanandia (2018) oppfører Generasjon Z seg annerledes enn andre generasjoner, noe som kan føre til utfordringer mellom generasjonene i arbeidslivet. Generasjon Z vil bringe med seg mulige endringer i organisasjonskartet. Generasjonsforskjeller må derfor sees på som velkomne og ikke oversette. Organisasjoner må tenke nytt for å gjøre plass til den yngste generasjonen, sammen med de tidligere generasjonene (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Som nevnt, er Generasjon Z både mer fleksible og praktiske enn tidligere generasjoner, de har derfor ingen problem med å bytte ut hverken ett produkt for et annet, eller en arbeidsgiver for en annen (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Robert Half (2015) har sett på topp sju faktorer som Generasjon Z verdsetter høyest i en jobb. Disse er: utviklingsmuligheter, fleksibilitet, en god lønn, jobbsikkerhet, en positiv innvirkning, helsefordeler og en leder de kan lære av. Ozkan og Solmaz (2015) har gjort en studie som viser at lykke er viktig for Generasjon Z og at dersom de ikke får følge drømmene sine, vil de bli ulykkelige. Å mistriives i en stilling kan være en faktor som gjør at vedkommende slutter raskt (Ozkan & Solmaz, 2015). Noe som kan ha stor betydning for konkurransefortrinnet og forretningsutviklingen i en organisasjon, er innspill fra ulike generasjoner (Hobart & Sendek, 2014). Å generalisere på vegne av en hel generasjon kan være vanskelig (Hobart & Sendek, 2014). Videre vil jeg derfor presentere de fem kjennetegnene jeg mener er de viktigste som skiller Generasjon Z fra andre generasjoner. Jeg anser disse kjennetegnene som viktige da de sier mye om denne generasjonens behov og preferanser for arbeidslivet.

2.4.1 Fem viktige kjennetegn

Forskning viser at Generasjon Z ikke er like forberedt på realiteten på en arbeidsplass, sammenlignet med tidligere generasjoner (Schroth, 2019). Derfor er det så viktig for arbeidsgivere å forstå hvilke faktorer som har påvirket denne generasjonens måte å tenke og oppføre seg på. Dette gjelder både mangel på arbeidserfaring, bruk av smarttelefon og sosiale medier og en oppvekst i en trygghetskultur (Schroth, 2019). En bedre forståelse av deres oppførsel og behov, vil hjelpe ledere til å integrere de nyansatte fra Generasjon Z inn på arbeidsplassen på en god måte, for å oppnå suksess for begge parter (Schroth, 2019). Etter å ha gjort et bredt litteratursøk, har jeg plukket ut noen kjennetegn ved Generasjon Z som ser ut til å være gjentakende og som jeg anser som viktig for denne studien.

Multitaskere

Ifølge Chillakuri og Mahanandia (2018) ser tidligere generasjoner ikke ut til å ha noe imot å ha ensformige jobber. Dette er ulikt fra Generasjon Z, da dette er en generasjon som kjeder seg lett dersom de har ensformige jobber. En sammenheng med dette kan være at de liker å lære nye ting, de er effektive, raske og kan lett tilpasse seg fra en jobb til en annen. På tross av at Generasjon Z blir sett på som multitaskere og at de kan håndtere mer enn en oppgave om gangen, mener Chillakuri og Mahanandia (2018) at denne generasjonen vil bli tildelt arbeid med lav verdi, da de i starten vil bli sett på som nybegynnere. Da kvalitet er viktig, vil de bli bedt om å gjøre kun en oppgave om gangen, slik at de kan sikre kvaliteten. Ved at organisasjoner tilbyr arbeid innenfor ulike avdelinger for å forbedre sine ferdigheter, kan de lettere forstå styrkene og evnene til Generasjon Z (Chillakuri & Mahanadia, (2018)). For å gi Generasjon Z en følelse av mestring og autonomi på arbeidsplassen, kan arbeidsgivere vise tillit og støtte til nye ansatte for å ta beslutninger, slik at de får eierskap og større kontroll over prosjekter og hvordan de velger å fullføre oppgaver (Schroth, 2019).

Fleksibilitet

Når det gjelder fleksibilitet er det fortsatt noen organisasjoner som følger tradisjonelle regler og forskrifter om arbeidstid (Chillakuri & Mahanadia, 2018). På den andre siden, er det organisasjoner som er mer åpne for fleksibilitet. Noe som innebærer å jobbe hjemmefra, men også muligheten til å tilpasse egen arbeidstid, også kalt fleksitid (Chillakuri & Mahanadia, 2018). I følge Chillakuri og Mahanadia (2018) er Generasjon Z en generasjon som ikke liker når de blir kontrollert, og de har forventninger til fleksibilitet i forhold til arbeidstiden deres. De vil ha muligheten til å jobbe hjemmefra med en fleksibel arbeidstid som de kan tilpasse for å få en balanse mellom jobb og privatliv. Chillakuri og Mahanadia (2018) bemerket også at Generasjon Z vet hva som forventes av de på jobben, og at de derfor vil levere samme resultat uansett om de jobber hjemmefra eller fra kontoret. Videre spiller teknologi også en stor rolle når det gjelder muligheten for å jobbe hjemmefra eller andre steder. Organisasjoner kan gjøre lurt i å tillatte sine ansatte å være fleksible, da dette kan være med å bidra til å beholde de beste medarbeiderne, fordi de høyt verdsetter balansen mellom jobb og privatliv (Chillakuri & Mahanadia, 2018).

Læringsform

Ifølge Budac (2015) har måten generasjoner lærer på endret seg over tid. Yngre generasjoner lærer gjennom interaksjon og visuelle signaler fremfor å kun sitte ned og lytte til gitt

informasjon. Takket være teknologien er informasjon nå lett og raskt tilgjengelig. Budac (2015) påpeker at ferdighetene Generasjon Z har til internett, har gjort de vant til å multitaske. Dersom de fullfører en oppgave, er de raskt i gang med den neste, noe som vanligvis skaper mer verdi enn presisjon. For denne generasjonen er det for mange mer praktisk å se en video som oppsummerer problemet fremfor å lese en artikkel som beskriver problemet (Budac, 2015). Denne generasjonen tar for gitt at informasjon alltid er lett tilgjengelig: øyeblikkelig, umiddelbart og gratis (Budac, 2015). Dette har gjort at de er blitt utålmodige, opprørske og de forventer umiddelbare resultater. De har en evne til å danne enorme fellesskap med mennesker de aldri har møtt og heller aldri vil møte, over internett (Budac, 2015). De er derfor blitt både sosiale, pratsomme og samarbeidsvillige over nettet, men i virkeligheten har de en tendens til å være dårligere til å utvikle personlige relasjoner (Salleh et al., 2017).

Generasjon Z er både innovative og grundere, Chillakuri og Mahanadia (2018) mener derfor at ledere må forstå at de må gi muligheten for denne generasjonen til å jobbe selvstendig. Denne generasjonen er også opptatt av å tilegne seg praktisk erfaring ved siden av studiene. Chillakuri og Mahanadia (2018) legger vekt på at erfaring over ingen erfaring er noe som alltid er foretrukket av arbeidsgivere.

Teknologi

Fra tidlig alder har Generasjon Z brukt flere timer foran skjermen, da de er vokst opp under fremveksten av teknologi. En verden uten mobiltelefon er for denne generasjonen helt utenkelig og de er vandt til å bruke teknologiske verktøy for å få fart på læringen deres (Budac, 2015). Budac (2015) påpeker at Generasjon Z opplever en følelsesmessig reaksjon som gjør at de blir opprørte når de ikke kan være tilgjengelig på nett og få kontakt med familie og venner. Det faktumet at denne generasjonen er født inn i en digital verden, gjør de annerledes enn tidligere generasjoner. De er alltid oppdatert i samfunnet da de søker etter informasjon for å få raskt svar, men de kjeder seg raskt (Budac, 2015). De er vant til å jobbe selvstendig gjennom å sosialisere seg på nettbaserte kilder og søke på internett etter informasjon, noe som har gjort at teamarbeid er noe de ikke er vant til eller spesielt gode på (Budac, 2015). Egenskapene til denne generasjonen er svært ulike fra tidligere generasjoner, de er mer åpensinnet, økonomibeviste, globalsinnet og teknisk kunnskapsrike (Lanier, 2017). Deres evne til å raskt få tilgang til informasjon på internett, har fjernet behovet om å spørre foreldre eller lærere om hjelp (Lanier, 2017).

I følge Budac (2015) er Generasjon Z ikke spesielt gode på kommunikasjon ansikt til ansikt, de foretrekker kommunikasjon gjennom tekst over blant annet sms, Messenger eller Facebook. Dette har svekket deres evne til å effektivt kommunisere og samhandle med andre, og da spesielt den eldre generasjonen (Schroth, 2019). For arbeidsgivere og for fremtidige jobber vil det for denne generasjonen, være en fordel at de enkelt kan velge og behandle den virtuelle informasjonen selv (Budac, 2015). Dette er en generasjon som er vant til endring og de forventer endringer på arbeidsplassen med et ønske om å bruke teknologi mens de er på jobb (Lanier, 2017).

Strekker seg etter det de ønsker

Generasjon Z er målsøkere og mener at utdanning vil hjelpe dem å nå disse målene (Chillakuri & Mahanadia, 2018). De er også en selvstendig generasjon hvor mange jobber ved siden av studiene for å være forberedt når de skal begynne å jobbe heltid. I likhet med fleksibilitet, verdsetter denne generasjonen konkurransedyktig lønn. Dette begrunnes med at mange studenter har studielån, og som en selvstendig og uavhengig generasjon, foretrekker de å betale dette selv (Chillakuri & Mahanadia, 2018). Dersom en organisasjon ikke er villig til å betale deres foretrukne lønn, har denne generasjonen ingen problem med å flytte til noen som er villige til det. I tillegg er denne generasjonen mer lojale mot yrke sitt enn hva de er mot selve organisasjonen (Chillakuri & Mahanadia, 2018). Organisasjoner bør derfor vise sine ansatte hva slags andre fordeler de har, foruten om lønnen, slik kan de håpe på deres lojalitet (Chillakuri & Mahanadia, 2018).

2.4.2 Oppsummering av kjennetegn

Vi har nå sett på hva som kjennetegner Generasjon Z, og har fått en større forståelse for hva som gjør denne generasjonen helt unik. Denne kunnskapen er viktig for å få en forståelse for hva Generasjon Z ser etter i arbeidslivet. Kunnskapen kan brukes til å tilpasse onboardingprosessen for å imøtekomme deres behov og motivasjonsfaktorer. For å oppsummere hvilke faktorer Generasjon Z ser etter i arbeidslivet, ut fra tidligere forskning: Et arbeidsmiljø som fremmer kreativitet, innovasjon, selvtilfredshet og fleksibilitet som tillater balanse mellom privatliv og arbeid (Bulut & Maraba, 2021). De ønsker et sosialt arbeidsmiljø og muligheter for å kommunisere over internett. De foretrekker et arbeidsmiljø som gir de faglig utviklingsmuligheter, læring og veiledning. I tillegg ser de på teknologi som et viktig verktøy i arbeidshverdagen (Chillakuri & Mahanadia, 2018). De ser ut til å ha andre krav og

motivasjonsfaktorer enn tidligere generasjoner. Noe som igjen underbygger viktigheten av å se på hvilke faktorer som er viktige under en onboardingprosess for denne generasjonen.

Når det gjelder utformingen av en onboardingprosess for Generasjon Z, kan det være nødvendig å se på hva som motiverer denne generasjonen. Dette kan være viktig for å skape bedre jobbtilfredshet, lavere turnover og økt engasjement på arbeidsplassen. Det er derfor videre relevant å trekke inn selvbestemmelsesteorien, også kalt Self-determination theory, av Deci og Ryan (1985). Dette er en behovsteori som peker på ønske om å dekke tre indre psykologiske behov (Deci & Ryan, 1985). Dersom disse behovene blir tilfredsstilt peker teorien på at mennesker blir produktive, motiverte og fornøyde. I tillegg vil denne behovstilfredsstillelsen øke både kreativitet, forbedre prestasjoner og gjøre oss mer fornøyd med kolleger og ledere (Deci & Ryan, 1985). Denne behovsteorien vil beskrives nærmere i delkapittel 2.5.

2.5 Selvbestemmelsesteorien (SDT)

Før vi går videre til oppgavens metodiske tilnærming, er det som nevnt, hensiktsmessig å utforske de faktorene som motiverer Generasjon Z og bidrar til deres trivsel. I den sammenheng vil selvbestemmelsesteorien trekkes inn.

Selvbestemmelsesteorien vil bli brukt som en teoretisk tilnærming i oppgaven for å forstå motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, og da spesielt for Generasjon Z, som denne oppgaven har som hensikt å se nærmere på. Innsamlet empirisk data kan hjelpe med å svare på om ansatte fra Generasjon Z følte seg autonome i onboardingprosessen, om de følte seg kompetente nok etter opplæringen og inkluderte i organisasjonens verdier og kultur. Den empiriske dataen kan deretter gi et bidrag til å justere onboardingprosessen for bedre å tilfredsstille behovene til Generasjon Z og dermed øke både motivasjon og trivsel i organisasjonen. Dersom disse behovene blir oppfylt vil det føre til høyere motivasjon, bedre trivsel og økt engasjement blant de ansatte. Selvbestemmelsesteorien kan hjelpe med å identifisere konkrete tiltak som arbeidsgivere kan igangsette for å tilpasse onboardingprosessen for Generasjon Z og gjøre den mer vellykket. Det skal likevel nevnes at alle mennesker er ulike og kan derfor ha ulike behov når det gjelder autonomi, kompetanse og tilhørighet, og det kan være variasjoner innad i Generasjon Z. SDT-modellen peker på tre behov som grunnleggende, det vil likevel ikke si at alle mennesker har de samme behovene

eller at de er like viktige for alle mennesker. For Generasjon Z ansatte, er det likevel noen trekk som peker i retning av at disse behovene kan være spesielt viktige.

Selvbestemmelsesteorien er en behovsteori om motivasjon og menneskelig atferd (Deci & Ryan, 1985). Denne teorien hevder at tre grunnleggende medfødte psykologiske behov må være tilfredsstilt for å oppnå høy grad av trivsel og motivasjon, disse er: autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 1985). Disse behovene påvirker ytelse, relasjoner og velvære hos mennesker og legges til grunn for vekst og utvikling. Ryan og Deci (2017) har funnet ut at det oppnås indre motivasjon av svært høy kvalitet når behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er dekket. Ansatte blir både produktive, fornøyde og motiverte. Dersom disse tre psykologiske behovene blir undergravd i miljøet, vil det føre til negative konsekvenser for medarbeiderne i form av økt stress, utbrenthet og høyere fravær (Ryan & Deci, 2017).

2.5.1 Autonomi

Med autonomi menes behovet vi har for å selv være initiativtakeren til våre handlinger (Deci & Ryan, 1985). Slik som den allerede presenterte teorien viser, ønsker Generasjon Z å ha en viss kontroll over eget arbeid og vil bli sett på som selvstendige individer med frihet til å ta egne avgjørelser (Chillakuri & Mahanadia, 2018). Autonom atferd er ikke bare bevisst, men styrt av ens egne vilje og at man fullt og helt aksepterer å igangsette handlingene (Deci & Ryan, 1985). Dette er et behov som kan bli tilfredsstilt gjennom beslutningsmyndighet og involvering. Denne teorien sier at mennesker blir mer motivert til å jobbe hardere dersom de opplever å føle seg forpliktet eller å bli sterkt involvert. For å oppnå autonomi på arbeidsplassen kan dette oppnås gjennom aktiv lytting, synspunkter fra de ansatte, gode tilbakemeldinger og oppfordring til initiativ. Ledernes kontroll på arbeidsplassen bør også reduseres (Deci & Ryan, 1985). Ved fravær av autonomi oppstår det en følelse av å føle seg tvunget eller kontrollert i sin egen atferd (Deci & Ryan, 1985).

2.5.2 Kompetanse

For at en person skal igangsette en handling er vedkommende avhengig av en form for selvtillit knyttet til at de har den kompetansen som kreves og troen på at de kan utføre jobben (Deci & Ryan, 1985). Følelsen av kompetanse kan både være relatert til en persons erfaringer og ferdigheter, men også til aspektene av det sosiale miljøet som omringer de (Deci & Ryan,

1985). Dersom individer som trenere, foreldre, ledere, medarbeidere eller andre omringer en person i fokus og gir meningsfulle tilbakemeldinger, kan følelsen av kompetanse bli forsterket, og dermed også øke motivasjonen (Ryan et al., 2009). Gjennom sin oppvekst har Generasjon Z blitt oppfordret til å utvikle ferdigheter og evner gjennom sosiale aktiviteter og utdanning. De kan derfor verdsette muligheten til å utvikle kompetanse og lære nye ting på arbeidsplassen (Budac, 2015).

2.5.3 Tilhørighet

Selvbestemmelsesteorien peker på viktigheten av en følelse av relasjoner og tilhørighet, som er essensielt for velvære og integritet. Med tilhørighet menes følelsen av å ha relasjoner til andre mennesker, noe som inkluderer en følelse av å bli tatt vare på av andre (Deci & Ryan, 1985). Det innebærer omtanken, varmen og involveringen andre mennesker formidler. Det inkluderer også følelsen av å bli lyttet til og respektert på arbeidsplassen, noe som er viktig for å føle at man passer inn i det sosiale arbeidsmiljøet og føler på tilhørighet (Deci & Ryan, 1985). Om behovene blir forhindret kan individet oppleve å miste motivasjon og er da mindre sannsynlig til å ville fortsette med den fysiske aktive atferden (Ryan et al., 2009). Generasjon Z har et ønske om å være en del av et felleskap, og en organisasjon som støtter deres interesser og verdier, et behov som peker i retning av tilhørighet (Budac, 2015).

2.5.4 Oppsummering av SDT-modellen

For å oppsummere selvbestemmelsesteorien er dette en teori som tar for seg tre grunnleggende medfødte psykologiske behov som må være tilfredsstillt for å oppnå høy grad av motivasjon og trivsel: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Denne teorien er relevant for denne studien for å se på hvilke konkrete tiltak arbeidsgivere kan vektlegge under onboardingprosessen for at Generasjon Z skal oppnå høy grad av motivasjon og trivsel.

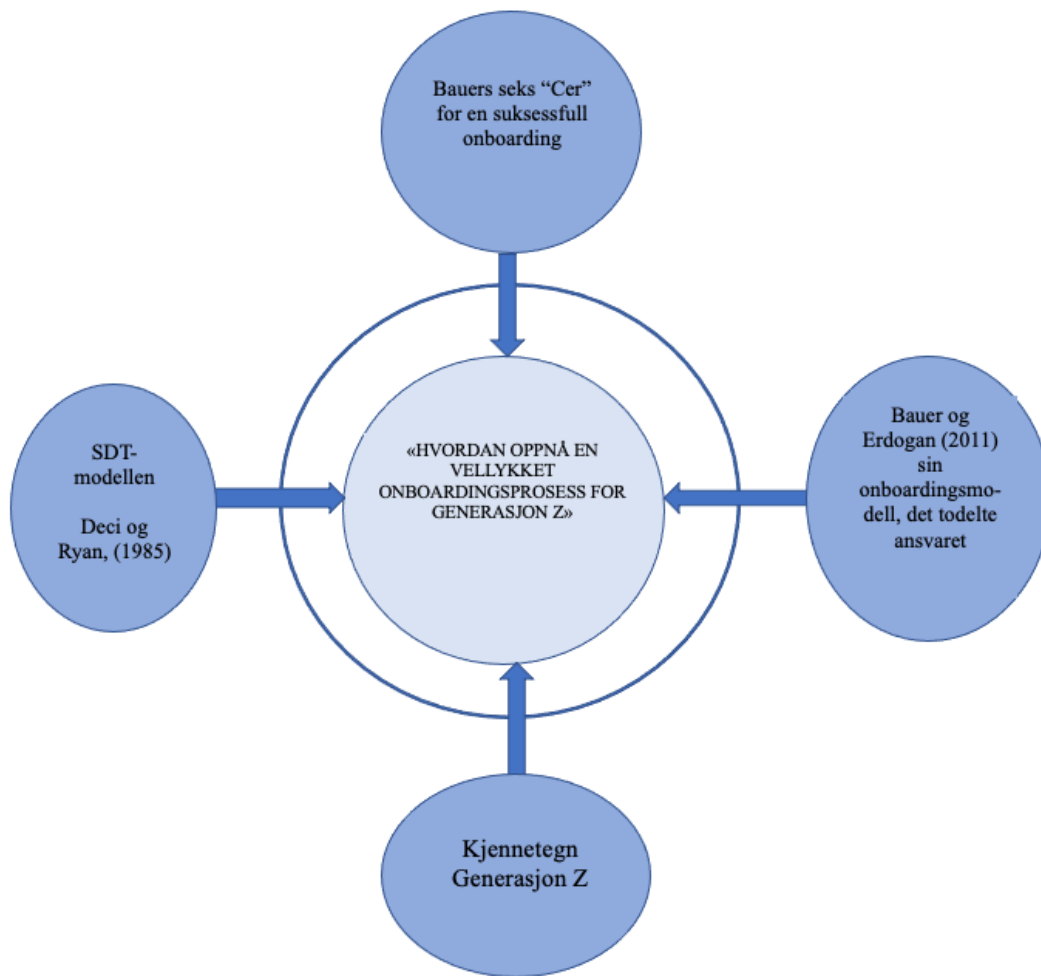
2.6 Teoretisk modell

Etter å ha presentert teorigrunnet for denne oppgaven, er det nødvendig å få en oversikt over hva vi allerede vet om temaet for oppgaven, og hva vi ennå ikke vet.

Vi vet at onboarding og organisasjonssosialisering kan sees på som en sammensatt prosess, som da inkluderer både virkemidler og strategiske tiltak gjort av organisasjonen for å

integrere den nyansatte samt læringen den nyansatte går gjennom for å finne sin plass i organisasjonen. Vi vet at det ikke kun er organisasjonen som er ansvarlig for en vellykket onboarding, men den nyansattes personlighet og egen innsats spiller også en rolle. Av personligheter er det den utadvendte og proaktive personlighetstypen som kan knyttes til en mer effektiv sosialisering. Videre vet vi mye om hvordan en vellykket onboardingsprosess ser ut generelt. Vi vet hva en slik prosess bør inkludere, og hvordan arbeidsgivere bør legge opp prosessen slik at alle nødvendige byggeklosser blir inkludert. Dette er likevel kun et rammeverk for en generell onboarding, og da generasjoner kan ha ulike motivasjonsfaktorer og preferanser for arbeidslivet, er det ikke selvsagt at Bauers seks "Cer" er et rammeverk som passer like bra for alle generasjoner. Vi har fått et innblikk i hva som kjennetegner Generasjon Z generelt og deres preferanser for arbeidslivet. Dette er et viktig teorigrunnlag fordi det sier noe om hva som bør være i fokus under onboarding av denne generasjonen, slik at onboarding skal bli så effektiv og vellykket som mulig. Disse kjennetegnene gir oss en forståelse av hvordan denne generasjonen fungerer. Vi vet også at Generasjon Z både har flere likheter og ulikheter til Generasjon Y. I tillegg vet vi ut fra selvbestemmelsesteorien at tre grunnleggende behov må tilfredsstilles for å oppnå høy grad av trivsel og motivasjon: autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Kort oppsummert, så vet vi altså hvordan en vellykket onboardingsprosess ser ut generelt, og vi vet hvilke preferanser Generasjon Z har til arbeidslivet generelt. Koblingen mellom disse to aspektene vet vi derimot lite om. Denne oppgaven har derfor som hensikt å utforme et rammeverk for en vellykket onboardingsprosess for Generasjon Z, som arbeidsgivere kan ta i bruk ved gjennomføring av onboarding for denne generasjonen. Dette har jeg valgt å oppsummere i en teoretisk modell for å skape en oversikt over det teoretiske rammeverket for oppgaven, se Figur 4.



Figur 4: Selvlagd figur basert på teorigrunnet for oppgaven.

Denne modellen oppsummerer de ulike teoriene som har innvirkning på onboarding til Generasjon Z. Vi vet mye om de ulike teoriene, men vi vet lite om hvordan onboardingsprosessen helst bør se ut for Generasjon Z.

3. Forskningsmetode

Gjennom kapittel 1 Innledning og 2 Teori, har vi fått et inntrykk av hva denne masteroppgaven ønsker å undersøke, nemlig hvordan en vellykket onboardingprosess kan se ut for Generasjon Z. I metodekapitlet skal jeg begrunne for valgene jeg har tatt for å best svare på oppgavens problemstilling. Metode kan beskrives som en strategi som innebærer hvordan man ønsker å gå frem for å samle inn empiri som besvarer virkeligheten på en best mulig måte (Jacobsen, 2015). For å sikre at jeg faktisk fikk svar på det jeg hadde som hensikt å undersøke var det viktig at både innsamling av data, behandling av informasjon og presentasjonen av funnene, ble gjort systematisk (Jacobsen, 2015). Før jeg begynner redegjørelsen for hvilke valg jeg har tatt, er det først nødvendig å presentere problemstillingen en gang til: *“Det mangler kunnskap om hvordan en vellykket onboardingprosess ser ut for Generasjon Z, med slik kunnskap kan arbeidsgivere tilpasse onboardingprosessen for å integrere Generasjon Z inn på arbeidsplassen”*.

3.1 Metodisk tilnærming

Det første valget jeg skulle ta var hvilken metodisk tilnærming jeg skulle benytte meg av. Det var nødvendig å nøye vurdere hvordan jeg best kunne innhente data som ville gi innsikt i temaet. For å undersøke hva som kjennetegner en vellykket onboardingprosess for Generasjon Z, forsto jeg behovet for å innhente mer kunnskap og innsikt i deres preferanser for denne prosessen. Samtidig måtte jeg tenke på at denne generasjonen kanskje ikke hadde en fullstendig forståelse for hva en onboarding faktisk innebærer. Dersom dette var tilfellet, ville det også vært vanskelig for dem å uttrykke sine preferanser til denne prosessen. I denne sammenhengen ble det relevant å benytte Talya Bauers rammeverk for en suksessfull onboarding, de seks «Cene» (Bauer, 2010), som er en del av oppgavens teoretiske rammeverk. Dette rammeverket beskriver en suksessfull onboardingprosess, men gir nødvendigvis ingen garanti for at den også er suksessfull for Generasjon Z. Det ble derfor nødvendig å inkludere innspill fra denne generasjonen for å oppnå en mer suksessfull onboardingprosess, tilpasset denne generasjonen. Slike innspill ville jeg skulle inkludere generasjonens tidligere erfaringer fra en onboardingprosess. På en annen side var det også viktig å se på onboardingprosessens todelte ansvar. Slik Bauer og Erdogan (2011) legger vekt på i sin onboardingmodell. Organisasjonen kan iverksette utallige tiltak som likevel ikke vil føre til en suksessfull onboarding dersom den nyansatte selv ikke er en aktiv deltaker

under prosessen. For å kunne utarbeide en så suksessfull onboarding for Generasjon Z som mulig, var det derfor viktig å inkludere denne teorien i oppgaven. Fra teorigrunnlaget gjorde jeg et litteratursøk knyttet til kjennetegn ved Generasjon Z for å få en større forståelse for hva som er spesielt med denne generasjonen. Det var viktig å få en forståelse for disse kjennetegnene da medlemmene av Generasjon Z ikke nødvendigvis selv er bevisst på hva som gjør deres generasjon unik. Jeg så det også som nødvendig å inkludere selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan (1985), da motivasjon og trivsel er viktige faktorer for at individer skal ønske å være på en arbeidsplass over en lengre periode. Det var derfor interessant å undersøke om det som motiverer Generasjon Z, kan stemme overens med de tre grunnleggende behovene i denne teorien.

For å innhente disse innspillene, valgte jeg å anvende en kvalitativ tilnærming med intervju som metode, da dette gir en unik mulighet for enkeltindivider til å dele sine erfaringer og opplevelser knyttet til en nylig gjennomført onboardingsprosess. Slik kunne jeg skape en dialog med respondentene og legge til rette for at jeg fikk en dypere forståelse av deres opplevelser.

3.2 Datainnsamling

Under dette delkapitlet vil jeg presentere hvordan jeg gjennomførte datainnsamlingen. Dette vil innebære en presentasjon av form for datainnsamling og benyttet utvalgsstrategi.

3.2.1 Intervju som metode for datainnsamling

Da jeg skulle planlegge valg av metode for datainnsamling, vurderte jeg ulike metodiske tilnærminger og veide fordeler og ulemper opp mot hverandre. En av de tilnærmingene jeg vurderte var observasjon av onboardingsprosessen for individer tilhørende Generasjon Z. Dette ville gitt meg verdifull innsikt i hvilke integreringstiltak organisasjonen benyttet seg av og de nyansattes opplevelser. Observasjon som metode ble likevel utelukket på grunn av tidsbegrensninger, ettersom onboardingsprosessen kan strekke seg over en periode fra alt fra tre uker til seks måneder (Harpelund et al., 2019). En annen tilnærming jeg vurderte var bruk av spørreundersøkelse. Dette ville gitt meg en bredere datainnsamling fra et større utvalg. På en annen side ville bruk av spørreundersøkelse ikke gitt meg muligheten til å utforske temaet i dybden, og jeg ville også kun fått svar på de spesifikke spørsmålene som ble inkludert i

undersøkelsen. Ettersom jeg ville få en dypere forståelse av onboardingprosessen til Generasjon Z, valgte jeg også å ekskludere denne metoden.

Etter at jeg hadde veid fordeler og ulemper opp mot hverandre, landet jeg på intervju som den mest hensiktsmessige metoden for datainnsamling. Selv om denne metoden kunne bli tidkrevende, lot den meg få en direkte dialog med respondentene. Jeg ville oppnå en balanse mellom fleksibilitet og sammenlignbarhet i datainnsamlingen, og valgte derfor å benytte semistrukturerte intervjuer. For min del ga denne tilnærmingen meg en overordnet struktur og veiledning for intervjuene. Samtidig som respondentene fikk rom til å uttrykke sine egne erfaringer og opplevelser.

3.2.2 Utvalgsstrategi

Da valget om å bruke intervju som metode var tatt, måtte jeg begynne å tenke på hvem jeg skulle intervjuer og hvor mange. Ved å intervjuer flere personer, kunne det gi meg mulighet til å undersøke variasjoner i respondentenes erfaringer og perspektiver. Dette kunne gi meg en mer helhetlig forståelse av temaet, og bidra til å identifisere både trender og mønstre.

Det første jeg skulle ta stilling til var å velge respondenter med relevant kunnskap eller erfaringer. Jeg måtte derfor velge respondenter som var født mellom 1996-2010, og da kunne regnes som å tilhøre Generasjon Z. Videre måtte jeg velge respondenter som allerede hadde opplevd en onboardingprosess, og som satt med kunnskap og erfaringer knyttet til denne prosessen. Da jeg ville ha respondenter med denne erfaringen relativt ferskt i minne, falt jeg på å ikke velge respondenter som hadde jobbet i organisasjonen i lengre enn et år. I tillegg måtte de ha jobbet i minst seks måneder, slik at jeg var sikker på at de hadde gjennomgått en onboardingprosess. Videre måtte jeg tenke over at jeg ville ha respondenter som representerte et mangfold, altså at de var fra ulike organisasjoner. Dette ville gi meg et bredere spekter av erfaringer og perspektiver enn om jeg kun hadde valgt respondenter fra kun en organisasjon, da disse gjerne hadde vært gjennom en relativt lik onboardingprosess. For å finne disse personene måtte jeg lete etter noen som både var tilgjengelig og villige til å delta på intervjuer.

Det var også ønskelig at personene jeg intervjuet skulle være engasjerte og bidra med utdypende informasjon om fenomenet jeg skulle studere. For å finne slike engasjerte

respondenter valgte jeg å poste et innlegg på LinkedIn. I dette innlegget skrev jeg at jeg søkte etter nyansatte fra Generasjon Z som minst hadde jobbet i seks måneder, og ikke lengre enn et år. Jeg ba interesserte ta kontakt med meg på melding ved interesse eller ved ønske om mer informasjon til studien. Jeg fikk ikke tilstrekkelig med respondenter gjennom LinkedIn innlegget mitt, og valgte derfor i tillegg å benytte meg av snøballmetoden. Denne metoden fungerer slik at jeg først kontakter personer som kan mye om temaet mitt, og fra disse personene blir jeg henvist til respondenter det kan være aktuelt å intervju (Johannessen et al., 2016). Denne metoden brukes gjerne i studier hvor det er vanskelig å rekruttere et tilstrekkelig utvalg (Tjora, 2017), noe jeg også opplevde. Det skal likevel nevnes at det kan være noen utfordringer knyttet til bruk av snøballmetoden. De forskningsetiske kravene kan bli vanskelig å opprettholde ettersom respondentene angir hverandre, og dermed kan enkelte ha informasjon om hvilke respondenter som har deltatt i oppgaven (Dalen, 2004). I tillegg kan snøballmetoden ende opp med at oppgaven får et skjevt og lite utvalg, da jeg benytter meg av andres kontaktpersoner, noe som kan indikere at de omfatter samme miljø (Dalen, 2004). For å innhente nok informasjon til å belyse min problemstilling, valgte jeg å holde ti intervjuer. Jeg så på dette som nødvendig for å øke validiteten på oppgaven (Jacobsen, 2015). Gjennom innlegget mitt på LinkedIn og snøballmetoden, klart jeg til slutt å komme i kontakt med ti respondenter fra Generasjon Z som var villige til å stille opp på et intervju.

Denne oppgaven, har som nevnt, et arbeidsgiverperspektiv. Noe som vil si at jeg ville innhente data som kan bidra til å hjelpe arbeidsgivere og HR-ansatte til å utarbeide en god onboardingprosess for den kommende generasjonen. Likevel, tenkte jeg at det var interessant å innhente litt data i forhold til hvordan ledere har opplevd onboarding av Generasjon Z til nå. Jeg valgte derfor å holde et intervju med et par ledere i organisasjoner med flere yngre arbeidstakere. Dette for å få innsikt i eventuelle utfordringer, om de har merket noen forskjeller fra tidligere generasjoner og om de har gjort noen forberedelser i forkant av onboarding av Generasjon Z. Dette er ikke perspektiver jeg hadde fått innhentet av å kun intervju respondenter fra Generasjon Z, jeg måtte derfor intervju arbeidsgivere for å få et helhetlig perspektiv på problemstillingen.

For å komme i kontakt med to ledere til å stille opp på et intervju, gjorde jeg et strategisk utvalg. Noe som vil si at jeg kontaktet ledere i organisasjoner hvor jeg visste at de hadde mange yngre arbeidstakere. Dette gjorde jeg fordi jeg ønsket å intervju ledere med mest mulig erfaring rundt det å håndtere denne generasjonen. Etter å ha kontaktet aktuelle ledere

over e-post, ga to av de samtykke til å delta i forskningsprosjektet og å stille opp på intervjuer.

I kapittel 4, funn- og analysekapitlet, vil respondentene fra Generasjon Z bli referert til som «Z-respondenter», mens lederne vil bli omtalt som «leder». For å opprettholde en tydelig identifikasjon av utsagnene, vil hver Z-respondent bli nummerert fra 1-10, basert på hvem av respondentene som kom med utsagnet. Tilsvarende vil lederne bli identifisert som enten «leder 1» eller «leder 2». Dette valget er gjort for å sikre en klar og oversiktlig referanse til kilden for hvert utsagn.

3.3 Planlegging og gjennomføring av intervjuene

Under dette delkapitlet vil utarbeidelse av intervjuguiden, gjennomføring av intervjuene, bruk av lydopptak og min rolle som intervjuer bli presentert.

3.3.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Før jeg skulle sette i gang med intervjuene var det nødvendig å utforme en intervjuguide da jeg skulle benytte meg av semistrukturerte intervjuer. Jeg måtte ha to ulike intervjuguides, en for respondentene fra Generasjon Z og en intervjuguide for lederne jeg skulle intervjuer. En intervjuguide ville hjelpe meg med å holde fokus på temaet jeg ønsket å undersøke samtidig som det ga meg en struktur å følge. Dette kunne også bidra til at jeg unngikk å glemme viktige spørsmål jeg ønsket å få svar på. Jeg ønsket å skape en trygg intervjusituasjon med respondentene, og ville heller at det skulle bli som en samtale enn et intervju.

For å vite hvilke spørsmål som var relevante å stille respondentene måtte jeg tenke over hva jeg trengte innsikt i for å kunne samle inn tanker og refleksjoner som kunne bidra til å besvare oppgavens problemstilling. Jeg så på det som hensiktsmessig å inkludere det teoretiske rammeverket for å skape et utgangspunkt for intervjuguiden. Først ville jeg høre mer om respondentenes opplevelse knyttet til deres første tid i deres nåværende stilling. Dette gjorde jeg for å få en forståelse for hva de opplevde som viktig i denne tiden og hva de mente organisasjonen kunne gjort annerledes for å skape en bedre oppstart. Slik fikk jeg innsikt i hva denne generasjonen anså som viktigst for en suksessfull onboardingprosess, og dermed kunne sammenligne funnene med Talya Bauers (2010) rammeverk, og avdekke eventuelle likheter

og ulikheter. Jeg måtte i tillegg tenke på det todelte ansvaret for å oppnå en suksessfull onboarding, som vi finner i Bauer og Erdogan (2011) sin onboardingsmodell. Ved utarbeidelse av spørsmålene tenkte jeg derfor på spørsmål knyttet til om den nyansatte selv hadde vært for eksempel informasjonssøkende, søkt etter tilbakemeldinger eller vært opptatt av å bygge relasjoner. Videre ville jeg forstå mer om respondentenes ønsker og behov til arbeidshverdagen, noe som inkluderte spørsmål knyttet til fleksibilitet, opplæring og teknologi. Ved utarbeidelse av disse spørsmålene tok jeg utgangspunkt i de kjennetegnene jeg hadde funnet om Generasjon Z, gjennom litteratursøket mitt. Jeg ville avdekke eventuelle likheter og ulikheter knyttet til kjennetegnene jeg hadde funnet om Generasjon Z. Ved utarbeidelse av spørsmål knyttet til hva som skaper motivasjon og trivsel for Generasjon Z, trakk jeg inn selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan (1985). Denne teorien sier som nevnt at tre psykologiske behov må være oppfylt for å skape motivasjon og trivsel. Jeg utarbeidet derfor spørsmål knyttet til hva som motiverer denne generasjonen og hva som skal til for at de blir værende i en organisasjon over tid. Slik kunne jeg sammenligne svarene opp mot selvbestemmelsesteorien, og avdekke eventuelle likheter og ulikheter.

Til å begynne med lagde jeg en ganske nøye planlagt intervjuguide med så mye som 30 spørsmål, både for lederne og respondentene fra Generasjon Z. Jeg prøvde flere ganger å gå gjennom intervjuguiden for å se om det var noen spørsmål jeg kunne utelukke. Selv etter flere gjennomganger så jeg det nødvendig med alle disse spørsmålene. Da målet mitt med intervjuene var å få frem respondentenes egne opplevelse av onboarding, og få dem til å reflektere over egne erfaringer og behov, skjønnte jeg at en intervjuguide med 30 spørsmål ikke ville være hensiktsmessig. Jeg gjennomførte derfor et testintervju med en venn slik at jeg kunne se hvordan intervjuguiden fungerte i en intervjusituasjon og for å se hvordan respondenten svarte. Etter dette testintervjuet kom jeg frem til at intervjuguiden måtte bestå av de samme spørsmålene, men at alle spørsmålene ikke nødvendigvis trengte å bli stilt direkte til respondentene. Jeg markerte derfor noen hovedspørsmål som jeg stilte respondentene. Dette var åpne spørsmål som lot respondenten snakke fritt og fortelle sin opplevelse. Dette gjorde at jeg ikke la ord i munnen på respondentene, men de begynte selv å snakke om det de mente var viktigst for deres opplevelse. Ved å stille disse hovedspørsmålene kunne jeg samtidig huke av spørsmål jeg fikk svar på underveis, og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål dersom jeg følte at jeg manglet svar på noe.

Ved intervjuene med respondentene fra Generasjon Z, var det første hovedspørsmålet jeg stilte: *“Kan du fortelle om din første periode i din nåværende stilling og hvordan du opplevde å bli integrert i organisasjonen?”*. Dette spørsmålet ga respondentene mulighet til å snakke fritt om sin opplevelse fra den første perioden, noe som med stor sannsynlighet var det de mente var det viktigste fra prosessen og hva vedkommende husker best. Dette ga meg en indikator på hva i denne prosessen som hadde gitt et sterkest inntrykk på respondentene. Ut fra hva respondentene svarte, stilte jeg oppfølgingsspørsmål som omhandlet deres opplevelse av opplæringen, forventninger og tilbakemeldinger. Mitt neste hovedspørsmål var *“Kan du fortelle om de viktigste faktorene for deg i en jobb?”*. Da ga jeg respondentene mulighet til å reflektere over hva de verdsetter i en jobb. Her stilte jeg også oppfølgingsspørsmål etter hvordan respondentene svarte, dette var spørsmål som omhandlet fleksibilitet, utviklingsmuligheter og teknologi. Videre ville jeg vite mer om respondentenes egne tanker om generasjonen de er en del av, jeg spurte derfor et nytt hovedspørsmål som følger *“Kan du tenke på noen fordeler og eventuelt utfordringer denne generasjonen tar meg seg inn i arbeidslivet?”*. Dette var et spørsmål hvor jeg ville høre respondentenes synspunkter og ga de mulighet til å reflektere over denne generasjonen i en jobbsituasjon. Jeg avsluttet intervjuene med et spørsmål som ga respondentene mulighet til å reflektere over deres egne preferanser for å være i en organisasjon over flere år: *“Hva er det viktigste for deg i en jobb for et langvarig arbeidsforhold?”*. Dette så jeg på som et viktig spørsmål da denne generasjonen er kjent for å bytte arbeidsplass relativt ofte, og det var derfor interessant å se på hva de selv så på som viktig for å bli værende i en organisasjon.

Ved intervjuene med lederne hadde jeg samme oppsett som ved intervjuene med Generasjon Z. Jeg hadde valgt meg ut noen hovedspørsmål for å la lederne snakke fritt om opplevelsen de har hatt rundt den nye generasjonen som har kommet inn i arbeidslivet. Mitt første hovedspørsmål var: *“Har dere gjort noen forberedelser i forkant av at Generasjon Z nå er på vei inn i arbeidslivet, eventuelt hvilke?”*. Ut fra svarene jeg fikk til dette spørsmålet, fulgte jeg opp med oppfølgingsspørsmål. Dette var spørsmål knyttet til blant annet tilpasninger av onboardingprosessen. Dette var relevant å få svar på for å få et innblikk i om lederne har gjort endringer i forkant av en ny generasjon på vei inn i arbeidslivet og om de ser mulige fordeler og utfordringer knyttet til dette. Videre spurte jeg om: *“Har dere en forståelse av hvilke behov og preferanser Generasjon Z har til arbeidslivet?”*. Dette spørsmålet stilte jeg for å få innsikt i hvilken forståelse lederne hadde til generasjonen. I tillegg til at det ga meg mulighet til å sammenligne svarene fra Generasjon Z til svarene fra lederne. Det siste

hovedspørsmålet jeg stilte lederne var: *“Gjør dere noe spesielt for å sikre at den nyansatte blir værende i organisasjonen over lengre tid?”* Dette var et interessant spørsmål som ga meg muligheten til å sammenligne ledernes svar med Generasjon Z sine preferanser til en arbeidsgiver som bidrar til at de blir værende i en organisasjon over lengre tid.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene og lydopptak

Ved gjennomføringen av intervjuene tilpasset jeg meg respondentene, jeg sendte ut forslag til tidspunkt for intervju, og fikk da enten svar om at det passet eller forslag til et nytt tidspunkt. Da respondentene var bosatt ulike plasser over hele Norge, passet det best å holde intervjuene over Teams. Det endte opp med at ti av tolv intervju ble holdt over teams og to av intervjuene med respondentene fra Generasjon Z ble holdt fysisk. En fordel ved at intervjuene ble holdt over Teams var at respondentene selv kunne bestemme hvor de ville befinne seg under intervjuet. De kunne da selv velge en plass der de følte seg fri til å snakke, om dette enten var hjemme eller på arbeidsplassen. En ulempe med intervju over teams var at det kunne oppstå tekniske problemer og jeg kunne risikere og ikke fange opp hva respondentene svarte eller omvendt. Jeg opplevde likevel ikke at dette var noe problem ved gjennomføringen av intervjuene. I forkant av intervjuene var jeg bestemt på at jeg ville ta lydopptak under intervjuene. Etersom jeg var alene om å holde intervjuene, ville det blitt både for krevende og forstyrrende å notere selv under intervjuet. Ved bruk av lydopptak fikk jeg mulighet til å fokusere på samtalen istedenfor å fokusere på å notere hva respondenten svarte. Da fikk jeg også muligheten til å lytte på opptaket i ettertid, hvor jeg da kunne få med viktige poenger som jeg kanskje ikke hadde lagt merke til under intervjuet. Da kunne jeg også gjengi respondentenes svar mer nøyaktig, noe som ville bidra til å øke påliteligheten til intervjuet. Dersom jeg ønsket å bruke sitater fra respondentene, kunne jeg også gjengi disse fra lydfilen.

I starten av intervjuet informerte jeg om formålet med intervjuet, det vil si hva jeg ønsket å få ut av intervjuet og hva jeg ville bruke innsamlet data til. Jeg presiserte også at alt datamaterialet var anonymt og konfidensielt, og spurte om tillatelse fra respondenten om å ta lydopptak. Jeg informerte om at lydopptaket ville bli slettet så fort oppgaven var levert 1.juni og at inntil da ville lydopptaket bli oppbevart på en datamaskin med passord og to faktor autorisering. Videre spurte jeg om det var noe respondenten lurte på før intervjuet startet slik at vi kunne avklare eventuelle spørsmål eller bekymringer i forkant av intervjuet. Varigheten på intervjuene varierte, men gjennomsnittet var på omtrent 30 minutter. Ved hvert intervju

avsluttet jeg med å spørre om det var noe mer respondentene ville legge til, noe som de eventuelt ikke hadde fått mulighet til å si ved en tidligere anledning under intervjuet.

3.3.3 Intervjurollen

Som nevnt tidligere, gjennomførte jeg et prøveintervju for å teste intervjuguiden, dette var også en test for meg i intervjurollen. I etterkant av prøveintervjuet gjennomgikk jeg også intervjuguiden for meg selv, slik at jeg kunne vurdere hvordan jeg stilte spørsmålene og oppfølgingsspørsmål. Jeg gjorde også dette for å bli bevisst i min rolle som intervjuer, slik at jeg kunne bli mer komfortabel og selvsikker i denne rollen. Selv om flesteparten av intervjuene ble holdt over Teams og kroppsspråk var noe som kunne være vanskelig å tyde, var dette likevel noe jeg var bevisst på. Jeg tenkte derfor på forhånd over hvordan jeg var kledd og i hvilke omgivelser jeg holdt intervjuet. Under intervjuet passet jeg også på å holde øyekontakt og opptre åpen i kroppsspråket slik at respondenten følte at vedkommende ble tatt på alvor. Jeg synes de første intervjuene var mest utfordrende da jeg var helt ny i rollen og jeg var litt usikker på hvor involvert og engasjert jeg burde være. Etter et par intervjuer ble jeg mye mer trygg i rollen, og det var lettere å lytte til respondenten og jeg var ikke like opphengt i intervjuguiden lengre. Jeg merket at intervjuet fløyt mye bedre og det ble som en samtale med respondenten, noe jeg i forkant av intervjuene hadde håpet på at det skulle bli.

3.4 Søknad om godkjenning hos SIKT (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør)

Da jeg ville benytte meg av lydopptak under intervjuene, måtte prosjektet meldes inn til SIKT (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør). Forskningsprosjektet ble vurdert og godkjent av SIKT. Deres vurdering var at forskningsprosjektet ble vurdert godkjent så lenge prosjektet ble gjennomført som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget ble godkjent til og med 1.juni.2023.

3.5 Databehandling og -analyse

I dette delkapitlet vil jeg presentere hvordan innhentet data er blitt behandlet og analysert.

3.5.1 Transkiberingsprosessen

Etter gjennomføringen av intervjuene startet jobben med å transkribere alle intervjuene, noe som innebar å gjøre om lydopptakene til skriftspråk. Dette var en lang og tidkrevende prosess og jeg valgte derfor å ta fatt på transkriberingen så fort gjennomføringen av intervjuene var ferdig. En fordel ved at jeg brukte lydopptak var at jeg kunne gå tilbake i opptaket eller sette det på pause, slik at jeg fikk med meg mest mulig detaljer og kunne gjengi viktige sitater. Jeg noterte ned ordrett det respondentene svarte slik at jeg kunne få frem deres refleksjon og forståelse av spørsmålet, dette inkluderte både pauser, stønn og andre lyder som kunne gi informasjon om deres følelser eller tanker. Etter å ha transkribert intervjuene opplevde jeg at jeg hadde samlet inn et godt datamateriale fra respondentene.

Etter jeg hadde transkribert intervjuene, startet jobben med å analysere de tankene og refleksjonene jeg hadde samlet inn fra respondentene. Dette gjorde jeg ved å se etter likheter mellom intervjuene. Jeg markerte ord og uttrykk som gikk igjen i flere intervjuer. Slik kunne jeg se sammenhenger mellom intervjuene. Etter jeg hadde analysert alle intervjuene, sammenlignet jeg de opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. Dette ga meg muligheten til å se likheter og ulikheter mellom intervjuene og det teoretiske rammeverket.

3.6 Refleksjoner over studiens kvalitet

Resultatet av forskningen kan ha blitt påvirket av en rekke faktorer, slik som utvalget, tolkning av datamaterialet og min egen rolle som intervjuer (Jacobsen, 2015). Under dette delkapitlet vil jeg beskrive hva jeg har gjort for å sikre kvaliteten på undersøkelsen og reflektere over om jeg faktisk har studert det jeg har hatt som hensikt å studere. Jeg vil også reflektere over valgene jeg har tatt med hensyn til forskningsmetode og hvordan disse valgene kan ha påvirket resultatene og gyldigheten av dem.

Ved bruk av intervju som forskningsmetode vil gyldigheten til respondentenes tanker og refleksjoner være avhengig av hvilke respondenter jeg har intervjuet (Jacobsen, 2015). Jeg har gjort flere vurderinger ved valg av respondenter, blant annet ved å inkludere personer som har jobbet i organisasjonen i minst seks måneder, men ikke lenger enn ett år. Dette sikret at respondentene hadde gjennomgått en form for integrering i organisasjonen de jobbet i. På en annen side intervjuet jeg kun nyansatte som fremdeles var ansatt i organisasjonene. Dersom jeg hadde inkludert respondenter som hadde sluttet etter en kort periode på grunn av for

eksempel mistriivsel, kunne resultatene mine blitt annerledes. Videre er det viktig å erkjenne at noen respondenter kan gi bedre svar enn andre (Jacobsen, 2015). Derfor er det mulig at jeg ville fått enda flere tanker og refleksjoner dersom utvalget mitt hadde vært annerledes. Det skal likevel nevnes at jeg strategisk valgte respondenter fra flere ulike organisasjoner for å sikre at de hadde opplevd ulike onboardingprosesser. Jeg valgte å intervju ti respondenter, noe jeg anser som et tilstrekkelig antall for å avdekke de viktigste poengene knyttet til oppgavens problemstilling, noe som også er i tråd med anbefalingene til Jacobsen (2015).

En annen viktig faktor er at respondentene kan bli påvirket av meg som intervjuer. Jeg forsøkte likevel å opptre nøytralt under intervjuene og ga respondentene bekreftelse på at jeg lyttet underveis i intervjuene. I tillegg fikk respondentene selv velge hvor de ønsket å være under intervjuene, siden de ble gjennomført digitalt. Dette ga respondentene muligheten til å velge trygge omgivelser, noe som kanskje gjorde at de følte seg mer komfortable.

Refleksjonene og tankene jeg har samlet inn under intervjuene er samlet inn basert på spørsmålene jeg valgte å stille under intervjuene. Ved å stille andre spørsmål ville jeg mest sannsynlig fått andre refleksjoner og tanker. Likevel vil jeg påpeke at jeg avsluttet intervjuene med å spørre om respondentene ønsket å tilføye ytterligere informasjon. Det skal også nevnes at jeg brukte lydopptak under intervjuene, slik at jeg ikke var avhengig av å skrive ned og huske viktige uttalelser underveis i intervjuene. I tillegg lyttet jeg gjennom lydopptakene flere ganger under transkriberingsprosessen for å sikre nøyaktig gjengivelse av respondentenes uttalelser.

Generalisering omhandler om det jeg har funnet ut i min studie vil kunne gjelde for en annen eller en større gruppe enn det jeg har undersøkt (Jacobsen, 2015). Jeg har gjort et representativt utvalg der jeg har inkludert ansatte fra ulike bransjer og organisasjoner. Utvalgsstørrelsen til oppgaven er også i samsvar med hva Jacobsen (2015) regner som et tilstrekkelig antall respondenter. Selv om jeg har gjort flere tiltak for å øke generaliserbarheten til oppgaven, er det viktig å tenke på at en fullstendig generalisering til alle som regnes som en del av Generasjon Z kanskje ikke er mulig. Generasjon Z er en mangfoldig generasjon og omfatter personer i ulike aldersgrupper. De kan ha individuelle behov og preferanser som påvirker hvilke ønsker de har til onboardingprosessen. Resultatene fra denne oppgaven vil likevel i noen grad ha overføringsverdi til organisasjoner som skal ansatte personer som omfatter Generasjon Z.

Videre følger en oppsummering av oppgavens forskningsmetode.

3.7 Oppsummering av forskningsmetode

Oppgavens forskningsmetode kan oppsummeres som en kvalitativ tilnærming med bruk av semistrukturerte intervjuer. Utvalget bestod av ti nyansatte fra Generasjon Z og to ledere. Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført over Teams og var basert på en forhåndsutviklet intervjuguide med rom for fleksibilitet. Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i oppgavens teoretiske rammeverk. Det ble tatt lydopptak under intervjuene, som ble transkribert kort tid i etterkant. Det ble samlet inn rikelig med refleksjoner og erfaringer fra respondentene under intervjuene. Resultatene fra denne oppgaven kan antas å ha en viss grad av generaliserbarhet og relevans for organisasjoner som har til hensikt å rekruttere og ansette personer tilhørende Generasjon Z.

4. Presentasjon av funn og analyse

Denne oppgaven vil kunne bidra til å gi verdifull innsikt og konkrete anbefalinger for arbeidsgivere som ønsker å forbedre onboardingprosessen for Generasjon Z. I dette kapitlet vil jeg besvare oppgavens problemstilling: *Det savnes kunnskap om hvordan en vellykket onboardingprosess ser ut for Generasjon Z, med slik kunnskap kan arbeidsgivere tilpasse onboardingprosessen for å integrere Generasjon Z inn på arbeidsplassen.* For å kunne besvare denne problemstillingen vil innhentede refleksjoner og tanker fra respondentene diskuteres, sammenlignes og sees i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Innhentede refleksjoner og tanker fra respondentene er både fra lederne og fra Generasjon Z.

Slik som presentert i det teoretiske rammeverket, ser Talya Bauers modell for en suksessfull onboarding ut som presentert i Figur 3.



Figur 3: Talya Bauers rammeverk for en suksessfull onboarding, presentert i en selvlaget figur (Bauer, 2010).

Basert på Figur 3 har jeg videre utformet mitt eget rammeverk (se Figur 5), som inneholder Talya Bauers byggeklosser farget i grønt, sammen med mine egne byggeklosser som er farget i rødt. De røde byggeklossene er de byggeklossene som skiller seg ut fra den generelle onboardingmodellen til Talya Bauer (2010). Årsaken til at jeg velger å benytte kun Bauer (2010) sitt rammeverk og bygge videre på dette, er fordi dette rammeverket fokuserer på tiltak

som arbeidsgivere bør implementere under onboarding. I kontrast, inkluderer Bauer og Erdogan (2011) sin onboardingmodell det todelte ansvaret, altså også tiltak som den nyansatte selv bør utføre under prosessen. Selv om sistnevnte modell er en del av det teoretiske rammeverket i denne oppgaven og vil bli knyttet opp mot funnene i diskusjonen, har jeg likevel valgt å bygge videre på Bauer (2010) sitt rammeverk på grunn av oppgavens arbeidsgiverperspektiv.

Mine egne røde byggeklosser i rammeverket, er basert på innhentet refleksjoner og tanker fra respondentene, sett i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. I Figur 5 har jeg lagt ved en tredje del, som jeg har kalt "beholde den nyansatte". Denne delen er lagt ved i onboardingmodellen for Generasjon Z fordi dette er en generasjon som er kjent for å bytte jobber hyppigere enn tidligere generasjoner (CareerBuilder, 2021). Under onboarding bør det derfor inkluderes en egen del som fokuserer på å beholde den nyansatte. I tillegg bør ikke onboardingprosessen sees på som en enkelt aktivitet, men en kontinuerlig prosess for å beholde den nyansatte. Noe som innebærer å opprettholde motivasjon, utvikling og engasjement også etter den innledende onboardingsperioden. Dermed legger jeg til en tredje del i onboardingmodellen for Generasjon Z, se Figur 5.

EN ONBOARDINGSMODELL FOR GENERASJON Z



Figur 5: En selvlaget onboardingmodell for Generasjon Z.

Diskusjonskapitlet er delt opp i samsvar med Figur 5, i tre ulike delkapitler. Det første delkapitlet er preboarding, som er det første stadiet under onboardingen. Deretter kommer delkapitlet onboarding, som er selve onboardingen. Avslutningsvis kommer delkapitlet som omhandler tiltak organisasjoner kan iverksette for å beholde den nyansatte. Basert på refleksjoner og tanker innhentet fra Generasjon Z og lederne, kan det se ut som det er flere av byggeklossene som ligner på Talya Bauers onboardingmodell og samsvarer med deler av teorigrunnlaget. Som nevnt tidligere, er disse farget i grønt. Det er likevel noen interessante aspekter som skiller seg ut fra denne modellen, og som kan være viktige byggeklosser for å oppnå en vellykket onboardingmodell for Generasjon Z, som nevnt er disse byggeklossene farget i rødt. De røde byggeklossene er det spesielt interessant å se nærmere på.

Første steg som skal presenteres er preboarding.

4.1 Preboarding

Som nevnt i teorikapitlet, regnes preboarding som perioden fra ansettelse til oppstart (Sagberg, 2017). Ansettelse gjelder fra det tidspunktet den nyansatte signerer under jobbkontrakten, mens oppstart regnes fra den dagen den nyansatte har sin første arbeidsdag. Det er altså denne perioden preboardingsfasen omfatter. Dette er en fase som kan variere veldig fra arbeidsplass til arbeidsplass, men kan vare fra uker til flere måneder (Sagberg, 2017). Dette delkapitlet vil omhandle hva som er viktig for arbeidsgivere å tenke på i den nyansattes preboardingsfase, den første fasen under onboardingprosessen. Som nevnt, har denne oppgaven et arbeidsgiverperspektiv, vi skal derfor se på hvilke tiltak arbeidsgivere bør iverksette i preboardingsfasen, for at den skal bli så suksessfull som mulig. Som vist i Figur 5 er det fire byggeklosser en slik preboardingsfase, for Generasjon Z, bør inneholde.

1. **Forventningsavklaring** → Gjennomgang av forventninger knyttet til arbeidsoppgaver og arbeidsforhold.
2. **Samsvar** → Få alt det praktiske på plass for å forenkle arbeidshverdagen.
3. **Informasjon** → Gi informasjon og oppfølging før oppstart for å skape en følelse av eierskap og tilhørighet til jobben.
4. **Fadderordning** → Tilby en fadderordning med vekt på den faglige biten av jobben.

De grønne byggeklossene er de byggeklossene som samsvarer med Bauer (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboardingprosess. Refleksjoner og tanker innhentet fra Generasjon Z viser at forventningsavklaringer i forkant av oppstart er viktig for denne generasjonen. De peker på viktigheten av å få en avklaring rundt hvordan den nye arbeidsdagen kommer til å se ut, slik som for eksempel arbeidsoppgaver. Dersom en slik forventningsavklaring ikke blir oppfylt, kan det risikere at et feilinntrykk av den faktiske arbeidsdagen blir dannet. Noe som for organisasjonen kan føre til unødvendig utskiftning av ansatte, på grunn av manglende avklaringer rundt jobben som skal utføres. Når det gjelder byggeklossen “samsvar”, er dette også noe Generasjon Z anser som viktig. Denne byggeklossen innebærer at alt det praktiske skal være på plass før oppstart, slik som tilgang til systemer, kontorplass eller jobb-pc. Respondentene opplevde at samsvar i stor grad var en byggekloss som ble oppfylt og at dette var avgjørende for at de raskt skulle komme inn i jobben og bli i stand til å gjennomføre arbeidsoppgavene sine. I likhet med Bauer (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboarding, bør altså de grønne byggeklossene,

“forventningsavklaringer” og “samsvar”, også være til stede ved onboarding av Generasjon Z. Årsaken til at de er farget grønt, er for å vise likheten til Bauer (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboarding.

Men nå kommer vi til det interessante ved preboardingsfasen, nemlig til de byggeklossene som skiller seg ut fra hva den samlede litteraturen sier om den ideale onboardingsprosessen. Disse byggeklossene er farget rødt, noe som er gjort for å danne et skille på hvilke byggeklosser som fremkommer fra litteraturgrunnlaget, og hvilke som ikke gjør det. De røde byggeklossene er informasjon og fadderordning. For å få en forståelse for hvorfor disse byggeklossene er så viktig å inkludere under preboardingsfasen for Generasjon Z, vil jeg presentere funn innhentet fra Generasjon Z og lederne. Funnene vil bli knyttet opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. Avslutningsvis vil delkapitlet oppsummeres med en delkonklusjon, og første del av onboardingmodellen for Generasjon Z vil bli presentert.

4.1.1 Informasjon

I Bauer (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboarding, er det ikke inkludert en egen byggekloss som gjelder informasjon under preboardingsfasen. I rammeverket finner vi punktet for samsvar, men dette er en byggekloss som omhandler at organisasjonen skal sørge for at alt det praktiske er på plass, og en introduksjon til prosedyrer og regler. Denne byggeklossen innebærer ikke informasjon før oppstart. Bauer og Erdogan (2011) derimot, legger i sin onboardingmodell vekt på det todelte ansvaret for at en onboarding skal bli så suksessfull som mulig. Under punktet for den nyansattes oppførsel, legger de vekt på at den nyansatte må være informasjonssøkende (Bauer & Erdogan, 2011). På en annen side kan det tenkes at ikke alle mennesker er like informasjonssøkende av natur, og da spesielt kanskje ikke Generasjon Z som har vokst opp med teknologi. De er vant med at informasjon er lett tilgjengelig da de er vokst opp i en verden med internett og teknologi (Budac, 2015). Lederne har nemlig oppdaget noen ulike trekk fra tidligere generasjoner, ved onboarding av Generasjon Z, som de mener er viktig å hensynta. De har opplevd at preppingen i forkant av onboarding er blitt viktig, det å bruke tid i denne fasen. Den ene lederen beskriver Generasjon Z slik:

“... mange av dem har vært offer for litt sånn curlingforeldre, som har gått og kostet foran de i årevis” (Leder 1).

Med dette utsagnet kan det tolkes som at lederen mener at Generasjon Z har vokst opp med foreldre som har gjort alt de kan for å fjerne hindringer og vanskeligheter som har kommet Generasjon Z sin vei. Noe som igjen kan ha ført til at denne generasjonen har dårligere erfaring med å takle utfordringer og motgang på egen hånd. I tillegg er de vokst opp med teknologi, noe som kan ha gjort at denne generasjonen har forventninger til lett og enkel tilgang på informasjon (Budac, 2015), noe som også kan gjelde når de begynner i en ny jobb. At denne generasjonen har hatt informasjon så lett tilgjengelig, kan tenkes å ha ført til at de ikke i like stor grad som tidligere generasjoner, har evnen til å selv være informasjonssøkende. Dersom dette er tilfelle, kan denne generasjonen ha behov for å få servert tilstrekkelig med informasjon før oppstart i ny jobb. Sagberg (2017) legger også vekt på at det kan være gull verdt for både organisasjonen og den nyansatte å holde kontakten i preboarding perioden.

Etter å ha opplevd viktigheten av preppingen før oppstart, forteller den ene lederen at de har lagt ved et punkt i onboardingen som skal bidra til å skape tilhørighetsfølelsen allerede før oppstart. Dette punktet handler om å følge opp den nyansatte før oppstart ved å gi vedkommende nyttig informasjon før første arbeidsdag, h*n sier følgende:

“... i god tid før du begynner får du en sms hvor du får informasjon om når du skal møte opp, hvem som er din leder, hva du skal ha med deg, hvem vi er og din reise begynner her, du trenger kun godt humør og vi skal hjelpe deg med alt” (Leder 1).

Ved at denne organisasjonen sender ut denne sms-en i forkant, kan dette bidra til at den nyansatte føler på en trygghet og begynner å skape en tilhørighetsfølelse til organisasjonen allerede her. Noe som ifølge selvbestemmelsesteorien vil kunne bidra til å føle på motivasjon og trivsel (Deci & Ryan, 1985). Lederne legger nemlig vekt på at det å skape den tilhørighetsfølelsen og visualiseringen av effekten av arbeidet nå er blitt viktigere enn da tidligere generasjoner ble onboardet. Dette stemmer også overens med det en av respondentene fra Generasjon Z forklarer:

“... det er viktig å få god informasjon om hva jeg kan forvente før oppstart i ny stilling ... det gir meg verdi at jeg vet disse tingene allerede før første dag” (Z-respondent 10).

Som nevnt i teorikapitlet, er Generasjon Z mer lojale mot yrket sitt enn mot selve organisasjonen (Chillakuri & Mahanadia, 2018). I tillegg er denne generasjonen kjent for å hyppig skifte arbeidsgiver. Oppstart i en ny jobb kan for mange være stressende, ved å skape en følelse av tilhørighet kan dette bidra til at den nyansatte både føler seg velkommen og inkludert før første arbeidsdag, slik at stressnivået reduseres og overgangen til den nye jobben blir enklere. Det er også mer sannsynlig at den nyansatte vil bli i organisasjonen over lengre tid dersom vedkommende føler seg inkludert og velkommen helt fra starten, noe som kan bidra til å redusere turnover og spare organisasjonen for kostnader knyttet til rekruttering og opplæring. Å skape en tilhørighetsfølelse for den nyansatte før første arbeidsdag er en god investering for organisasjoner. Dette kan gjøres gjennom å gi informasjon til den nyansatte i form av e-post eller sms. Dette kan være informasjon om hvordan de første arbeidsdagene vil se ut, slik som tid og sted for oppmøte, og program. Slik kan organisasjonen bidra til at den nyansatte føler på tilhørighet og en tilknytning til organisasjonen før oppstart. Noe som kan sees på i lys av selvbestemmelsesteorien, hvor vi finner behovet for tilhørighet (Deci & Ryan, 1985). Tilhørighet er en av de viktigste faktorene i teorien og viser til behovet mennesker har til å føle seg tilknyttet og som en del av en gruppe eller et samfunn. Dersom organisasjonen følger opp den nyansatte før oppstart, ved å gi viktig informasjon om for eksempel organisasjonen og rollen vedkommende skal inn i, kan dette skape følelser som spenning og forventninger hos den nyansatte. Sagberg (2017) legger også vekt på at nyansatte kan være spente og nervøse før oppstart i ny stilling, og ser derfor på viktigheten av å skape trygghet.

Den ene lederen nevner også at h*n tenker at de grunnleggende menneskelige egenskapene kanskje er blitt enda viktigere enn tidligere og at det derfor er blitt viktigere å skape den forståelsen for hvorfor de ansatte skal være der og bruke tid der. De trenger en forståelse for hvorfor de kommer på jobb, hva de skal bidra med og at ikke bare lønnen er i fokus. Dette er noe den ene lederen forklarer at de jobber aktivt med når det gjelder denne generasjonen, fordi dette er noe som ikke kommer av seg selv. Den ene lederen beskriver det på følgende måte:

“... skape et eierskap og en følelse av at bidraget er helt essensielt og viktig for noe mer enn deg selv fra starten av” (Leder 2).

Dette utsagnet stemmer godt overens med hva en av respondentene forklarer, da respondenten forteller om hva som motiverer vedkommende:

“... å føle at jobben jeg gjør har noe å si, at jeg enten hjelper noen eller at du liksom får til noe, forbedrer noe, at du liksom ser at jobben jeg har gjort har skapt fremgang eller forbedring, at du føler at det du gjør har noe å si da” (Z-respondent 9).

Slik funnene viser kan det tenkes å kunne øke motivasjon og engasjement dersom man føler at jobben har en mening og bidrar til noe større enn seg selv. Ved å føle på at man bidrar til enten forbedring eller fremgang, kan det skape en følelse av stolthet til arbeidet man gjør og organisasjonen man er en del av. Slik som lederen forklarer det, kan det være viktig å skape et eierskap til jobben, allerede i preboardingsfasen, før den nyansatte har hatt sin første arbeidsdag. Slikt eierskap kan blant annet skapes ved å involvere den nyansatte i forberedelsene før oppstart. Dette kan innebære deltakelse i teambuildingsaktiviteter, invitasjon til kontoret eller sosiale sammenkomster utenfor jobb. Iversen (2020) nevner også at å invitere den nyansatte til lunsj på deres fremtidige arbeidsplass, er et godt tiltak for å utnytte preboardingsfasen. Hos enkelte organisasjoner hender det at den nyansatte signerer kontrakt så mye som et helt år før første arbeidsdag. I slike tilfeller er det helt essensielt viktig å følge opp vedkommende som snart vil bli en del av organisasjonen, fordi det er viktig å utnytte tiden mellom ansettelse og oppstart. Kandidater er nå gjerne i flere rekrutteringsprosesser samtidig da de er på jobbsøk etter endt studie. Det kan derfor være en fare for at kandidaten trekker seg fra ansettelsen dersom det skulle dukke opp et bedre jobbtilbud. Ved å bygge en god relasjon med den nyansatte tidlig kan man prøve å unngå at den nyansatte blir interessert og åpen for andre jobbtilbud. Noe av det viktigste en organisasjon kan gjøre for å unngå unødvendige kostnader knyttet til rekruttering kan være å følge opp den nyansatte fra kontrakten er signert til første arbeidsdag.

Fra funnene kan man se verdien Generasjon Z og lederne peker på ved at det gis informasjon før oppstart. Ved å motta informasjon kan det bidra til å skape tilhørighet og eierskap til jobben allerede før første arbeidsdag. Jo mer informasjon den ansatte mottar før oppstart, jo mer forberedt vil vedkommende føle seg og vedkommende vil kanskje også kunne jobbe mer selvstendig fra starten av. Når informasjon før oppstart er så viktig for denne generasjonen, og lederne allerede har begynt å merke at viktigheten av dette har blitt økende, er det interessant hvorfor dette ikke er en byggekloss i Bauer (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboarding. Slik som den ene lederen forklarer, har de opplevd at preppingen i forkant er blitt viktigere ved onboarding av Generasjon Z. Kanskje er det slik at nyutdannede i dag har langt

flere muligheter nå, og derfor har flere jobbtilbud å velge mellom? Dersom dette er tilfellet kan det tenkes at informasjon før oppstart ikke har vært like viktig ved onboarding av tidligere generasjoner, og at det derfor ikke har vært nødvendig å inkludere denne byggeklossen tidligere.

For å oppsummere vil det ved onboarding av Generasjon Z lønne seg for arbeidsgivere å fokusere på informasjon før oppstart, slik at de kan få det beste ut av Generasjon Z og sikre de beste talentene.. Dette kan bidra til at den nyansatte føler på tilhørighet, som igjen kan skape motivasjon og trivsel, som igjen kan ha effekter på arbeidsprestasjoner (Deci & Ryan, 1985). I tillegg kan tilgang til all nødvendig informasjon før oppstart kunne øke sjansen for at den nyansatte blir værende i stillingen og blir produktiv fra første dag. For å utnytte preboardingfasen kan derfor god informasjonsflyt og inkludering være gode tiltak. Mangel på nødvendig informasjon før oppstart, ved onboarding av Generasjon Z, kan i verste fall føre til usikkerhet og stress for den nyansatte. Noe som videre kan føre til at det vil ta lengre tid før den nyansatte tilpasser seg stillingen eller i verste fall trekker seg. På en annen side kan det tenkes at den nyansatte vil oppleve det som stressende og overveldende dersom organisasjonen overvelder den nyansatte med for mye informasjon. I verste fall kan det også oppstå misforståelser dersom informasjonen er uklar eller unøyaktig. For organisasjoner vil det derfor lønne seg å være bevisst på balansen mellom å gi nødvendig informasjon, men også å gi rom for at den nyansatte selv kan utforske før oppstart. Slik kan organisasjoner også unngå at den nyansatte mister nysgjerrighet og følelsen av spenning før oppstart.

Videre skal vi se på hva en fadderordning kan bidra med i preboardingsfasen, for å gjøre onboarding for Generasjon Z så suksessfull som mulig. Fadderordning er en av de røde byggeklossene vi finner under preboardingsfasen i Figur 5.

4.1.2 Fadderordning

Da Bauer i 2010 utarbeidet sitt rammeverk for en suksessfull onboarding, var fadderordning ikke en byggekloss som ble inkludert i dette rammeverket. Den nærmeste byggeklossen vi kommer er forbindelser, men denne byggeklossen innebærer mer nettverksbygging og kjennskap til organisasjonsstrukturen (Bauer, 2010). I 2011 utarbeidet Bauer og Erdogan en onboardingsmodell som skulle få frem det todelte ansvaret for å oppnå en suksessfull onboarding. I denne modellen legger de vekt på at det er fordelaktig å gi den nyansatte en

fadder som kan bistå med både opplæring, veiledning og til å være en sosial støtte. De mener dette er et viktig bidrag for å kunne oppnå en suksessfull onboarding. Likevel er dette ikke en byggekloss som er lagt til i Bauer (2010) sitt rammeverk i etterkant, til tross for at viktigheten av en slik ordning er blitt oppdaget. Etersom vi nå har sett hvordan informasjonsflyt og inkludering fra organisasjonens side, kan bidra til en suksessfull preboarding for Generasjon Z, kan det tenkes at en fadderordning også kan være et viktig bidrag og derfor bør inkluderes som en egen byggekloss i rammeverket.

Av respondentene fra Generasjon Z, var det fem av ti som hadde tatt del i en fadderordning under onboardingsprosessen. De respondentene som gikk gjennom en slik fadderordning, beskriver det som en god opplevelse. Den ene respondenten forklarer det slik:

“... ble veldig godt tatt imot, før jeg begynte fikk jeg en fadder, begynte egentlig før man startet i jobben, så ble jeg invitert av han faddereren min til å ta en kaffe på kontoret, så jeg følte egentlig at det begynte allerede da, da fikk du liksom en kontaktperson som du kunne kontakte om du lurte på ting, veldig lavterskel” (Z-respondent 6).

En annen respondent forklarer det slik:

“Vi ble fulgt opp med en fadder, sånn rett etter jeg hadde fått jobben, kanskje et par uker etterpå så fikk jeg en tekstmelding av faddereren min, sa hvem han var, hva han jobbet som, hva jobben gikk ut på ...” (Z-respondent 7).

Samtidig som enkelte av respondentene fikk en fadder å forholde seg til både når det gjaldt det sosiale og opplæringen, var det et par av respondentene som fikk tildelt både en fadder og en karrierecoach. Karrierecoachen var en de kunne snakke med for å spørre om spørsmål knyttet til det faglige, en karriererettet komponent, mens faddereren var mer en sosial komponent som var tilstede for at de skulle føle seg vel. Karrierecoachen beskriver de som en leder som hjalp de litt ekstra når det kom til karriere, dersom de ville bytte retning eller hadde spørsmål om for eksempel ferie. Dette var en person som var lett tilgjengelig og det var lav terskel å spørre om alt mulig, de hadde et inntrykk av at ingenting de spurte om var feil. Den ene respondenten forteller hva h*n følte om å ha en fadder å forholde seg til i startfasen:

“... å ha den tryggheten gjør jo at du føler at du kan stille mer spørsmål om ting du lurer på, og i starten så lurer du på absolutt alt, og det er så mye en skal lære seg, og det merker man, men den tryggheten med å ha en fadder ... den bidrar liksom til et solid fundament da” (Z-respondent 7).

Et annet eksempel fra en annen respondent:

*“... når vi begynte å jobbe i starten så var det veldig tett dialog med fadderer din, der liksom.. han introduserte deg for forskjellige folk, han var liksom med deg og spiste lunsj, emh ... når fadderer satt på kontoret, så satt jeg ofte nærme h*n i kontorlandskapet for å enkelt stille spørsmål” (Z-respondent 10).*

Ut fra sitatene til de respondentene som var en del av en fadderordning, kan man tolke det slik at de utelukkende opplevde denne ordningen som positiv. Ved å ha en fadder bidro dette til at de følte på en trygghet, og at det ble lavere terskel for å stille de spørsmålene man lurte på, nettopp fordi de hadde en person å forholde seg til og de visste hvem de kunne rette spørsmålene sine mot. Fadderer bidro også til at de ble introdusert til ulike kolleger og ga de et solid fundament. Den ene lederen beskriver også fadderordningen som viktig for deres organisasjon:

“...de kommer inn i en form for fadderordning, sitter på medlytt, de kommer inn i et team, vi har et helt åpent kontorlandskap, alle i sokkelesten, du blir automatisk en del av noe” (Leder 1).

Blant de respondentene som ikke hadde blitt tatt inn i en fadderordning, opplevde enkelte at organisasjonen satte i gang andre tiltak for å skape tilhørighetsfølelsen, noe den ene respondenten beskriver som følgende:

“Aller første møtet med de jeg skulle jobbe med var at vi ble invitert med ut å spise før vi egentlig hadde begynt engang, det var ganske koselig å kunne bli litt kjent og prate litt sosialt før man skal sitte på kontoret for første gang” (Z-respondent 2).

Enkelte av de som ikke fikk en fadder, forteller at det ikke var noe problem for de da de er veldig utadvendte personer, og mener at det med stor sannsynlighet ville vært vanskeligere for en person som ikke er så utadvendt. Dette samsvarer med Bauer og Erdogan (2011) sin onboardingsmodell, hvor vi finner to viktige faktorer, som er nyansattes personlighet og nyansattes oppførsel. Her kommer det frem at personer som er mer åpne og utadvendte, også har et høyere nivå av tilpasning i sine nye jobber. Dette er fordi de har et større ønske om å søke etter informasjon, få tilbakemeldinger, er gode relasjonsbyggere og ser på situasjoner som muligheter fremfor truser (Bauer & Erdogan, 2011). En av respondentene forklarer det slik:

“.. jeg fikk ingen fadder, men det har gått greit ... jeg tror det har noe å gjøre med at jeg er ganske utadvendt og trygt sosialt, jeg tør å stille spørsmål, det hadde nok vært vanskeligere for en person som ikke er så utadvendt” (Z-respondent 4).

Og en annen respondent, forklarer det på en liknende måte:

“.. de ansatte må ta litt ansvar selv, jeg har ikke vanskelig for å prate og bli kjent med folk, for en person som er innadvendt hadde dette kanskje vært et større problem, men samtidig tror jeg ikke en innadvendt person hadde fått jobben heller” (Z-respondent 1).

Ut fra disse funnene og fra onboardingsmodellen til Bauer og Erdogan (2011), kan det tolkes som at behovet for en fadderordning har noe med personlighetstypen å gjøre. Slik disse respondentene beskriver det, hadde de ingen problemer med å skape relasjoner i startfasen da de er trygge sosiale og tør å søke etter informasjon. Samtidig, er det ikke slik at mennesker nødvendigvis vet hvilket behov de har og hva som er best for vedkommende. Enkelte av respondentene har ikke opplevd å ta en del i en fadderordning, og vet heller ikke nødvendigvis hvordan en slik opplevelse hadde vært. En av respondentene tror imidlertid at en slik opplevelse ikke hadde hatt noen positiv innvirkning, når det gjelder den sosiale biten:

“... jeg tror en fadder hadde hatt en negativ påvirkning, med tanke på at man hadde bygd en så sterk relasjon til fadderens, at man ikke hadde sosialisert seg med de andre, da hadde man glemt litt bort at det eksisterer andre på kontoret du kan være med også, at du blir låst til en person, da begrenser du deg selv ganske heftig” (Z-respondent 3).

H*n legger også til:

“... men kun sånn arbeidsmessig, med tanke på å komme seg inn i jobben, så kunne det å ha en fadder å forholde seg til hjulpet litt, da har du kun en person du kan spørre, som du kan gå bort til å spørre heletiden” (Z-respondent 3).

Ut fra funnene kan det virke som at det å ha en fadder er viktigst når det gjelder den faglige biten, slik at man har noen å forholde seg til når det gjelder opplæring og spørsmål direkte knyttet til arbeidet man skal gjøre. For introverte personer kan det være vanskeligere å bygge relasjoner, og en fadder vil da kunne bidra til inkludering og introduisering til andre kollegaer.

For å få det beste ut av Generasjon Z og for å støtte den nyansatte under preboarding, kan en fadderordning være et verdifullt tiltak. Slik funnene viser, hadde de respondentene som deltok i en fadderordning en positiv opplevelse, samtidig som de følte seg trygge og mer integrerte i organisasjonen. En fadder ga den nyansatte en kontaktperson som kunne hjelpe med veiledning, opplæring og til å være en sosial støtte. Bauer og Erdogan (2011) mener også at en fadderordning er et viktig bidrag for å oppnå en suksessfull onboarding. Men er det slik at selv om respondentene har et positivt syn på en fadderordning, og Bauer og Erdogan (2011) mener at det er et verdifullt tiltak, at dette er en egen byggekloss som bør inkluderes i onboarding for Generasjon Z? Mye taler for at en fadderordning kan bidra positivt for å oppnå en jevn overgang og en rask integrering for Generasjon Z, spesielt når det gjelder den faglige biten. På en annen side, var det som nevnt en av respondentene som mente at en fadderordning kunne hatt en negativ påvirkning på vedkommende. Dette ble begrunnet med at vedkommende kunne ende opp med å knytte en så sterk relasjon til fadder, at sosialisering med andre kolleger kunne bli vanskeligere. Den nyansatte kan også ende opp med å bli mindre selvstendig og unnlate å ta initiativ på egenhånd. Et viktig poeng er også at opplevelsen den nyansatte får av fadderordningen vil variere ut fra den personen som faktisk er i fadderrollen. Fra et arbeidsgiverperspektiv kan det også tenkes at det vil være ressurskrevende å tilby en fadderordning til alle nyansatte. Likevel er det flere elementer som taler for at en fadderordning vil være et godt tiltak under preboarding av Generasjon Z. Da en fadderordning vil bidra til at den nyansatte har en bestemt person å forholde seg til, vil det kanskje bli lettere å stille spørsmål og integreringen av den nyansatte vil kunne bli mer

effektiv. Anbefalingen til organisasjoner vil derfor være å tilby en fadderordning til nyansatte fra Generasjon Z, uavhengig av personlighetstype og erfaring. Slik kan det sikres en jevn overgang og rask integrering i organisasjonen. En vellykket tilnærming for Generasjon Z vil være at fadderen spiller en særlig rolle i opplæring og i den faglige delen, da funnene fra respondentene viser at de verdsetter å ha en dedikert person å henvende seg til ved faglige spørsmål.

Videre vil delkapitlet om preboarding oppsummeres.

4.1.3 Oppsummering – Preboarding

For Generasjon Z er det fire byggeklosser jeg mener, ut fra funn og teori, at er de byggeklossene arbeidsgivere bør tenke på ved forberedelser før oppstart av nyansatte, under preboarding. De røde byggeklossene, er byggeklosser som Bauer (2010) ikke har inkludert i sitt rammeverk, men som jeg mener er viktig å tenke på for onboarding av Generasjon Z, basert på funn og det teoretiske rammeverket. De grønne byggeklossene er de byggeklossene Bauer (2010) har inkludert i sitt rammeverk, og som jeg også ser på som nødvendig under preboarding av Generasjon Z. De fire byggeklossene oppsummeres, slik som i starten av delkapitlet:

1. **Forventningsavklaring** → Gjennomgang av forventninger knyttet til arbeidsoppgaver og arbeidsforhold. Dette kan bidra til at det ikke oppstår misforståelser eller feilaktige forventninger til jobben.
2. **Samsvar** → Få alt det praktiske på plass for å forenkle arbeidshverdagen. Dette kan inkludere tilgang til kontor og systemer, og nødvendig utstyr for å kunne gjennomføre jobben. Målet her er å legge til rette for en smidig start i den nye jobben.
3. **Informasjon** → Gi relevant informasjon og oppfølging før oppstart for å skape en følelse av eierskap og tilhørighet til jobben.
4. **Fadderordning** → Tilby en fadderordning med spesiell vekt på den faglige biten av jobben. Kontakten mellom fadder og nyansatt bør etableres allerede før første arbeidsdag, gjennom for eksempel en telefonsamtale eller et uformelt møte. Dette kan gi den nyansatte trygghet og mulighet til å få svar på eventuelle spørsmål for å få svar på usikkerheter eller bekymringer.

Disse fire byggeklossene utgjør den første delen av onboardingsmodellen for Generasjon Z, presentert i Figur 6. Ved implementering av disse byggeklossene kan arbeidsgivere bedre imøtekomme Generasjon Z sine behov og forventninger, og samtidig bidra til en vellykket og effektiv preboarding.

EN ONBOARDINGSMODELL FOR GENERASJON Z



Figur 6: Første del av den selvlagde onboardingsmodellen for Generasjon Z.

Videre vil den andre delen av onboardingsmodellen for Generasjon Z bli presentert, kalt onboarding.

4.2 Onboarding

Onboarding regnes i denne oppgaven fra den dagen den nyansatte har sin første arbeidsdag, altså etter at preboardingsperioden er over. Selve onboardingperioden kan variere veldig fra arbeidsplass til arbeidsplass, alt fra noen uker til flere måneder. Dette delkapitlet vil omhandle hva som er viktig for arbeidsgivere å tenke på under den nyansattes onboardingfase. Som vist i Figur 5 er det seks byggeklosser en onboardingfase for Generasjon Z, bør inneholde.

1. **Tilbakemeldinger** → Jevnlige tilbakemeldinger slik at den nyansatte kan forbedre og utvikle seg.
2. **Forbindelser** → Fokus på nettverksbygging og introduksjon til organisasjonsstrukturen.
3. **Kultur** → Introduksjon til organisasjonens normer, regler og verdier.
4. **Kompetanse** → Bygging av mestringsfølelse, og tilgang på utvikling.
5. **Opplæring** → Fordelt over flere dager, oversiktsliste, teoretisk og praktisk, frihet og tillit, takhøyde for å gjøre feil.
6. **Fleksibilitet** → Tillit helt fra start, gi mulighet for den ansatte til å dyrke sine interesser og ha et liv utenfor jobben.

De grønne byggeklossene er de byggeklossene som samsvarer med Bauer (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboardingprosess. Refleksjoner og tanker innhentet fra Generasjon Z viser at de verdsetter tilbakemeldinger underveis i onboardingen, slik at de kan tilpasse seg etter organisasjonens ønsker og forventninger. De peker på at manglende tilbakemeldinger fører til at de ikke får forbedret seg og bli en enda bedre ressurs for organisasjonen. Videre peker respondentene på viktigheten rundt nettverksbygging innad i organisasjonen, slik at de får en større forståelse og tilhørighet til organisasjonen, nemlig forbindelser. Byggeklossen "kultur" blir også verdsatt av respondentene, de vil gjerne bli introdusert for organisasjonens normer, regler og verdier, slik at de kan tilpasse seg etter disse. Videre, viser det seg fra funnene at byggeklossen "kompetanse" er spesielt viktig for Generasjon Z. De har lettere for å gi litt opp dersom de møter motstand, og det er derfor viktig å bygge mestringsfølelse. I tillegg legger respondentene vekt på hvor viktig det er med utvikling, tilgang på dette vil derfor være viktig for denne generasjonen. I likhet med Bauer (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboarding, bør altså de grønne byggeklossene, som vist i Figur 5, også være tilstede ved onboarding av Generasjon Z. Disse byggeklossene er farget grønt for å vise likheten til Bauer (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboarding.

Nå kommer vi til det interessante ved onboardingsfasen, nemlig til de byggeklossene som skiller seg ut fra hva den samlede litteraturen sier om den ideale onboardingprosessen. Disse byggeklossene er som nevnt farget røde, noe som er gjort for å vise ulikheten til de grønne byggeklossene. De røde byggeklossene er opplæring og fleksibilitet. For å få en forståelse for hvorfor disse byggeklossene er så viktig å inkludere under onboardingsfasen for Generasjon Z, vil jeg presentere funn innhentet fra Generasjon Z og lederne. Funnene vil bli knyttet opp

mot oppgavens teoretiske rammeverk. Avslutningsvis vil delkapitlet oppsummeres med en delkonklusjon, og andre del av onboardingmodellen for Generasjon Z vil bli presentert.

4.2.1 Opplæring

Bygging av mestringsfølelse for den nyansatte i startfasen er et viktig moment som vi finner i Bauer (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboarding. Vi finner i dette rammeverket punkt seks, som heter kompetanse. Slik det også kommer frem fra respondentene, kan det være overveldende i starten med mye man skal lære. Byggekløssen "kompetanse" i Bauer (2010) sitt rammeverk peker på viktigheten av å bygge mestringsfølelse for den nyansatte, noe som begrunnes med at det både kan være utfordrende og mye å lære som nyansatt. Ved å skape mestringsfølelse bidrar dette også til at den nyansatte får tro på at vedkommende har tatt riktig valg med å starte i denne stillingen (Bauer, 2010). Bauer (2010) har ikke inkludert en egen byggekløsse for opplæring i sitt rammeverk for en suksessfull onboarding. En opplæring er viktig for at den nyansatte skal komme seg inn i arbeidsoppgavene sine og begynne å skape verdi for organisasjonen. En opplæring vil variere i både tid og form, avhengig av hvilken type jobb den nyansatte skal begynne i og hvilke typer arbeidsoppgaver vedkommende skal gjøre. Likevel vil det være enkelte likheter uavhengig av type opplæring. Ved onboarding av Generasjon Z vil det være nødvendig å se nærmere på hvordan de selv ønsker at en opplæring skal foregå. Det er derfor relevant og interessant å trekke inn tanker og refleksjoner Generasjon Z har knyttet til hvordan en opplæring bør foregå.

Funnene viser at flere av respondentene opplevde opplæringen som overveldende i starten, med mye ny informasjon over få dager. En av respondentene beskriver det som informasjon overload og en annen respondent følte at all denne informasjonen i starten var bortkastet. Dette forklarer de med at i starten når de fikk denne informasjonen, kunne de fortsatt ingenting om jobben, og det kunne derfor være vanskelig å se sammenhenger og å knytte informasjonen de fikk til hva de faktisk skulle gjøre i praksis. Ut fra dette kan det virke som flere sliter med å sortere og håndtere mye informasjon på engang. En av respondentene forklarer opplevelsen sin til opplæringen slik:

“... veldig mye i starten, når man ikke kan noe som helst, føler du bare sitter der og får veldig mye informasjon, også skjønner du ikke helt hva de snakker om ... jeg skulle nok heller hatt all denne informasjonen nå for å skjønne hva det faktisk betydde” (Z-respondent 6).

Og en annen respondent forklarer det slik:

“...de tre første dagene var det veldig mye, føler ikke det hjalp så mye ... ble mye på engang”
(Z-respondent 8).

Med mye informasjon som skal mottas og nye arbeidsoppgaver som snart skal bli den nye arbeidshverdagen, er det fordelaktig at den nyansatte er tålmodig og er forberedt på å gjøre feil i starten. Den ene lederen forteller at de har opplevd at utålmodigheten bare blir voksende og voksende for hver generasjon som kommer inn i arbeidslivet. Dette stemmer overens med Budac (2015) som legger vekt på at Generasjon Z forventer umiddelbare resultater, og at de derfor er blitt utålmodige og opprørske. Videre legger den ene lederen vekt på at det derfor vil være fordelaktig å gi denne generasjonen muligheten til å multitaske, altså å holde på med flere ting. Dette stemmer også overens med Chillakuri og Mahanandia (2018), som mener at denne generasjonen kan ha fort for å kjede seg og at de liker å holde på med flere ting samtidig. Den ene lederen mener at for å ikke bomme på denne generasjonen bør det også skapes en kultur med takhøyde for å kunne gjøre feil. Dersom man ikke skaper en slik kultur kan det føre til at de vil bli redde for å gjøre feil. Han forklarer det på følgende måte:

“...de har ikke møtt reell motstand ordentlig før, vet ikke helt hvordan de takler det, litt lavere terskel for å virkelig møte seg selv i døren på ting ... så det å skape en kultur der det er lov til å feile og få hjelp til å skjønne ting og lære ting, hvor det er en viktig del av det, tror jeg er eksepsjonelt viktig for denne generasjonen” (Leder 1).

Lederne legger stor vekt på at en fordel ved onboarding av denne generasjonen er å skape en kultur der det er lov å feile og å få hjelp til å forstå og lære ting. Dette er noe som bør legges vekt på under opplæringen da de nyansatte vil motta mye informasjon og skal ta fatt på nye arbeidsoppgaver. Den ene lederen forteller at de jobber med å skape en delingskultur, hvor de legger vekt på at de er sammen om ting, at det er lov å ha en dårlig dag og det er lov å møte motstand.

Nedenfor har jeg lagd en illustrasjon som viser faktorer Generasjon Z oppfatter som viktige for en god opplæring, basert på intervjuene med respondentene. Illustrasjonen fungerer slik at

de ordene/setningene som fremkommer i større skrift, er det flere respondenter som kjenner seg igjen i.



Illustrasjon 1: Selvlaget illustrasjon over hva som er viktig for Generasjon Z under en opplæring.

Slik illustrasjon 1 viser, er det flere ting flere av respondentene ønsker for en opplæring. Det første punktet er at opplæringen bør foregå over en lengre periode, dette kan ha en sammenheng med det respondentene har svart knyttet til at de følte på informasjon overload, at de derfor hadde foretrukket å få denne informasjonen over flere dager. Videre ønsker respondentene en kultur hvor det er lov å gjøre feil, dette er også noe som lederne har sett på som viktig for denne generasjonen. Dette henger også sammen med respondentenes ønske om tillit under opplæringen, hvor de får frihet til å prøve seg litt frem selv. Slik som en av respondentene forklarer det:

“.. du fikk en frihetsfølelse med at det ikke var noe opplæring hele veien, at du liksom utviklet deg mens du jobbet, det likte jeg, jeg likte den friheten, at de ikke står og overvåker deg hele veien ...de ga deg tillit på at du gjør jobben liksom, det tror jeg kan være positivt for mange” (Z-respondent 7).

Dette kan sees i lys av selvbestemmelsesteorien, hvor vi finner punktet for autonomi (Deci & Ryan, 1985). Med autonomi menes behovet vi selv har for å være initiativtakere til våre egne handlinger. Et grunnleggende behov som kan bidra til å skape motivasjon og trivsel dersom

det oppfylles (Deci & Ryan, 1985). Chillakuri og Mahanadia (2018), legger også vekt på at Generasjon Z ønsker en viss kontroll over eget arbeid og vil være selvstendige individer med frihet til å ta egne avgjørelser.

Videre ønsker denne generasjonen en tydeligere oversikt over opplæringen som skal gjennomføres, og da gjerne en liste og gjennomgang av systemer. En av respondentene forklarer det slik:

“... hatt en liste over de tingene du skal lære deg, og gå litt mer steg for steg- sånn hvor langt har man kommet og hva må man gjennom” (Z-respondent 4).

Og en annen:

“... jeg sliter når det er mye på engang, å sortere, skulle vært mer delt opp, sånn litt teori også kan man prøve seg litt etterpå” (Z-respondent 8).

Under onboardingprosessen er opplæring en viktig del for å bygge mestringsfølelse hos den nyansatte. Ifølge Bauer (2010) er det viktig å skape en følelse av mestring for å gi den nyansatte tro på at de har tatt det riktige valget ved å starte i stillingen. Fra funnene ser vi at flere av respondentene opplevde opplæringen som overveldende i starten, da de mottok mye informasjon på kort tid. Respondentene beskrev det som informasjon overload og de hadde vanskeligheter med å knytte informasjon de mottok til de praktiske arbeidsoppgavene. For å imøtekomme behovene Generasjon Z har under opplæringen, vil det for organisasjoner være viktig å hensynta deres preferanser. For å unngå informasjonsbelastning ønsker respondentene en opplæring som foregår over en lengre periode. På en annen side, fra et arbeidsgiver perspektiv, vil en utvidelse av opplæringsperioden kunne kreve ekstra kostnader og ressurser for organisasjonen. Dersom organisasjonen har begrenset ressurser, vil dette kunne bli et problem. Videre setter Generasjon Z også pris på en kultur som tillater at de feiler og gir rom for læring. Et arbeidsmiljø som gir tillit og frihet til å prøve seg frem selv er noe som er viktig for denne generasjonen. Dette er noe også selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985) peker på viktigheten av, under punktet for autonomi, slik at det kan skapes motivasjon og trivsel. På en annen side er det også viktig for organisasjonen at den nyansatte ikke gjør alvorlige feil som kan påvirke organisasjonen unødvendig, en balanse her vil derfor være å

foretrekke. Generasjon Z ønsker også en tydelig oversikt over opplæringen, da gjerne gjennom liste og en stegvis gjennomgang av viktige systemer og prosesser som skal brukes i arbeidshverdagen. De ønsker også gjerne en strukturert tilnærming til arbeidsoppgavene, hvor praksis og teori kan kombineres.

Til tross for at det vil kunne bli både ressurskrevende og kostbart for organisasjoner å tilpasse opplæringen for Generasjon Z, vil det kunne være nødvendig for å få det beste ut av denne generasjonen. Likevel er det nødvendig for arbeidsgivere å ha i bakhode at individer innad i generasjonen også kan ha ulike preferanser, og det er vel heller ikke nødvendigvis slik at arbeidsgivere er nødt til å lytte til preferansene til Generasjon Z? Likevel, vil det på sikt kunne tenke seg at det vil være mer effektivt å ta hensyn til preferansene til Generasjon Z under onboardingen. Slik vil også de nyansatte raskere begynne å skape verdi for organisasjonen. Slik vi har sett har Generasjon Z preferanser til opplæringen som inkluderer en lengre opplæringsperiode, en kultur som tillater feil og som fremmer autonomi, og en tydelig oversikt over opplæringsperioden. Ved at organisasjonen imøtekommer disse behovene, kan de bidra til å skape en mer effektiv og engasjerende opplæringsopplevelse for de nyansatte.

Videre skal vi se på hvordan fleksibilitet i arbeidshverdagen kan bidra til å gjøre onboardingprosessen for Generasjon Z så vellykket som mulig.

4.2.2 Fleksibilitet

Som nevnt tidligere, under punktet for opplæring, er Generasjon Z en generasjon som ikke liker når de blir kontrollert, de ønsker frihet og tillit. Dette er også noe Chillakuri og Mahanadia (2018) legger vekt på at er viktig for denne generasjonen. Med fleksibilitet menes muligheten til å ha hjemmekontor, fleksitid eller å kunne ta ferie litt etter eget ønske. Hverken Bauer (2010) sitt rammeverk eller Bauer og Erdogan (2011) sin onboardingmodell, tar opp tilrettelegging for fleksibilitet i arbeidshverdagen. Dette kan tenkes å ha noe med å gjøre at fleksibilitet er noe som har fått større oppmerksomhet i de senere årene. Mye på grunn av teknologiske fremskritt og endringer i arbeidslivet. Selv om fleksibilitet ikke eksplisitt er inkludert i tidligere onboardingmodeller, kan det betraktes som en viktig del av onboardingprosessen for Generasjon Z. Funn fra intervjuer med Generasjon Z viser nemlig at fleksibilitet er noe denne generasjonen verdsetter høyt. De ønsker å dyrke sine egne interesser

utenfor jobb og at jobben legger til rette for nettopp dette. Det å trives i hverdagen og å ha et godt liv også utenom jobb er viktig for Generasjon Z. En av respondentene forklarer hva vedkommende tenker om fleksibilitet:

“... veldig viktig å ha en arbeidsplass som viser forståelse, å ha hjemmekontor og sånn kan være endel av mine behov enkelte ganger, dersom det er sykdom, hvis det er et eller annet, er det viktig at arbeidsplassen ivaretar mine interesser og prøver å tilrettelegge i ulike situasjoner ...er veldig viktig synes jeg” (Z-respondent 5).

En annen av respondentene forklarer:

“...at arbeidsgiver setter pris på at du har et liv og interesser utenfor jobben, og at du får mulighet til å dyrke disse interessene, gir meg ekstra lyst å bli i organisasjonen når jeg får slike muligheter” (Z-respondent 4).

Det at organisasjonen ivaretar den ansattes interesser er blitt viktig for denne generasjonen. Slik at de får mulighet til å dyrke interessene sine utenfor jobb. Dette er noe som gir de ekstra lyst til å bli værende i organisasjonen, dersom de får slike muligheter. En annen respondent ser sammenhengen mellom fleksibilitet og tilliten vedkommende får av organisasjonen, respondenten forklarer det slik:

“... veldig positivt overrasket over fleksibiliteten der jeg jobber nå ... tror det går mye på den tilliten jeg fikk tidlig, at man faktisk kunne ta hjemmekontor om det var lite å gjøre, trengte nesten ikke å si ifra engang, det at de stolte på deg tidlig i jobben, at du gjør en god jobb og vet hva du holder på med, at de ikke overvåker deg, tror jeg er utrolig viktig, går på fleksibilitet (Z-respondent 7).

Disse funnene tyder på at det vil være en fordel for arbeidsgivere, ved onboarding av Generasjon Z, å gi den nyansatte tillit helt fra start. Dette kan gjøres ved å gi den nyansatte mulighet for fleksibilitet i arbeidshverdagen slik at den ansatte i noen grad kan styre hverdagen selv. Dette er noe denne generasjonen setter stor pris på og kan ha en sammenheng med behovet for autonomi som vi finner i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985). Som går på at dersom autonomi er til stede, å ha behovet for frihet og egen kontroll, kan dette bidra til å øke både motivasjon og trivsel for den nyansatte (Deci & Ryan, 1985). På en annen

side, er det ikke nødvendigvis slik at alle organisasjoner har mulighet til fleksibilitet i like stor grad. Enkelte bransjer og jobber kan ha spesifikke krav og begrensninger som gjør det vanskeligere å tilrettelegge for fleksibilitet. Noen arbeidsoppgaver kan også kreve samarbeid med kolleger, og fleksibilitet kan derfor i slike tilfeller være begrenset. Samtidig er det viktig å tenke på at vi lever i et samfunn under stadig endring, slik som for eksempel i etterkant av koronapandemien, hvor bruken av hjemmekontor virkelig er kommet for å bli (Stami, 2021). Dersom organisasjoner ønsker å tiltrekke seg og beholde de beste talentene, er fleksibilitet likevel noe som organisasjoner bør ha fokus på ved rekruttering og onboarding av Generasjon Z. Det bør kunne dannes en balanse mellom Generasjon Z sine preferanser til fleksibilitet og samtidig ivareta organisasjonens arbeidskrav og behov.

Videre vil delkapitlet om onboarding oppsummeres.

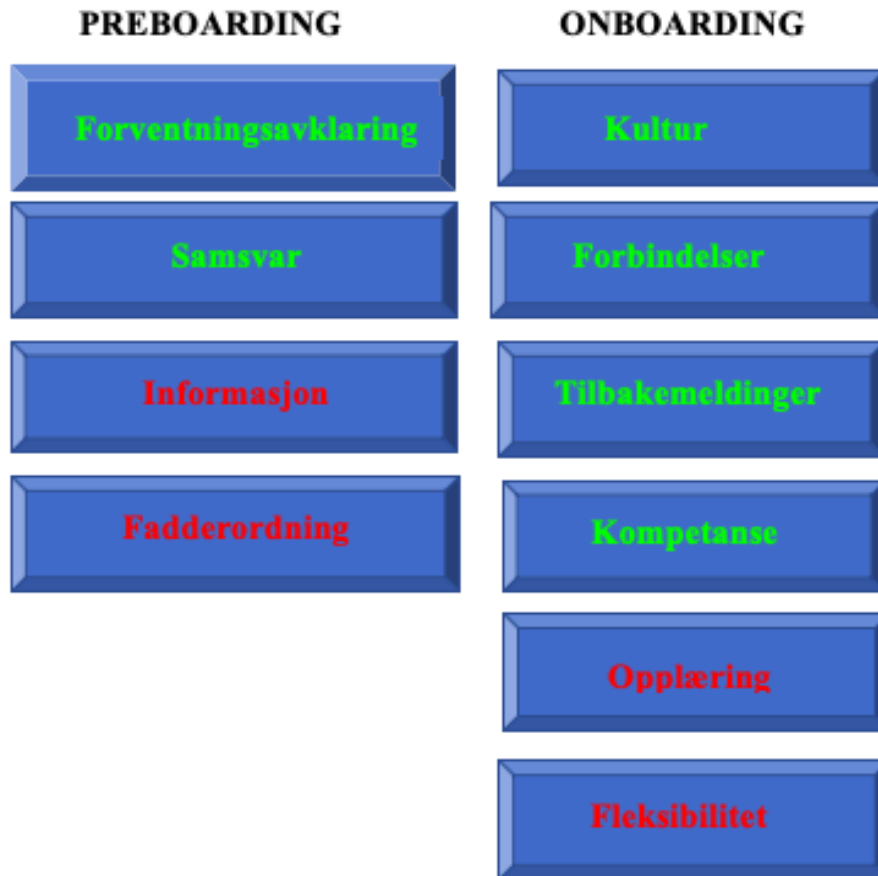
4.2.3 Oppsummering – Onboarding

For Generasjon Z er det seks byggeklosser jeg mener, ut fra refleksjoner og tanker fra respondentene, sett i lys av det teoretiske rammeverket, at er de viktigste byggeklossene arbeidsgivere bør tenke på fra oppstart og i løpet av den første tiden i den nyansattes stilling. De grønne byggeklossene er de byggeklossene Bauer (2010) har inkludert i sitt rammeverk, og som jeg også ser på som nødvendig under onboarding av Generasjon Z. De røde byggeklossene er byggeklosser som Bauer (2010) ikke har inkludert i sitt rammeverk, men som jeg mener er viktig å tenke på under onboarding av Generasjon Z. De seks byggeklossene oppsummeres, slik som i starten av delkapitlet:

1. **Tilbakemeldinger** → Jevnlige tilbakemeldinger slik at den nyansatte kan forbedre og utvikle seg.
2. **Forbindelser** → Fokus på nettverksbygging og introduksjon til organisasjonsstrukturen.
3. **Kultur** → Introduksjon til organisasjonens normer, regler og verdier.
4. **Kompetanse** → Bygging av mestringsfølelse, og tilgang på utvikling.
5. **Opplæring** → Fordelt over flere dager, oversiktsliste, teoretisk og praktisk, frihet og tillit, takhøyde for å gjøre feil.
6. **Fleksibilitet** → Tillit helt fra start, gi mulighet for den ansatte til å dyrke sine interesser og ha et liv utenfor jobben.

Disse seks byggeklossene utformer den andre delen av onboardingmodellen for Generasjon Z, presentert i Figur 7.

EN ONBOARDINGSMODELL FOR GENERASJON Z



Figur 7: Andre del av den selvlagde onboardingmodellen for Generasjon Z.

Videre vil den tredje delen av onboardingmodellen for Generasjon Z presenteres, som omhandler hva organisasjoner kan gjøre for å beholde den nyansatte.

4.3 Beholde den nyansatte

Bauer (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboarding innebærer ikke egne byggeklosser for hvilke tiltak organisasjoner kan gjøre for å beholde den nyansatte. Byggeklossen for kompetanse består imidlertid av fokus på utvikling hos den nyansatte (Bauer, 2010). For at organisasjoner skal evne å beholde nyansatte over en lengre periode, slik at de oppnår langvarige arbeidsforhold, vil det være fordelaktig for arbeidsgivere å begynne å tenke på dette allerede under onboardingprosessen. Basert på dette har jeg som nevnt lagt til en egen del som gjelder fokus på hvordan organisasjoner kan beholde den nyansatte, som vist i Figur 5. Denne delen bør altså inkluderes i selve onboardingsprosessen, som del tre, da fokuset på å beholde den nyansatte bør starte allerede her. Under dette delkapitlet, som heter “beholde den nyansatte”, vil det bli lagt vekt på hva arbeidsgivere kan gjøre under onboarding for å sikre at den nyansatte ønsker å være i organisasjonen over flere år. Da dette er spesielt viktig for Generasjon Z, som vi har sett at er en generasjon som i gjennomsnitt befinner seg i en organisasjon i to år og tre måneder (CareerBuilder, 2021). Som vist i Figur 5 er det tre byggeklosser organisasjoner bør fokusere på for å beholde den nyansatte over tid. Byggeklossen “motivasjon” og “bli værende over tid”, vil presenteres under samme delkapittel.

1. **Winningtemp** → Tilbakemeldingsverktøy som bruker dataanalyse til å måle og forbedre ansattes trivsel og engasjement på arbeidsplassen. Verktøyet gir lederne innsikt som hjelper de å skape et positivt arbeidsmiljø og øke produktiviteten.
2. **Motivasjonsfaktorer og ønsket om å bli værende over tid** → Godt arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter, lønnsvekst og varierende oppgaver.

Jeg vil presentere funnene innhentet fra både lederne og Generasjon Z knyttet til winningtemp, motivasjon og hva som skal til for å bli værende i en organisasjon over tid. Disse funnene vil bli knyttet opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. Først vil tilbakemeldingsverktøyet winningtemp bli presentert, og fordelen med at arbeidsgivere tar i bruk dette verktøyet i arbeidshverdagen. Deretter vil Generasjon Z sine motivasjonsfaktorer knyttet opp mot ønsket om å bli værende i en organisasjon, bli presentert. Avslutningsvis vil delkapitlet oppsummeres med en delkonklusjon, og tredje og siste del av onboardingmodellen for Generasjon Z vil bli presentert i konklusjonen.

4.3.1 Winningtemp

Etter at de nyansatte har kommet inn i arbeidshverdagen starter jobben med å beholde dem. For å beholde medarbeidere, kan det være viktig å faktisk forstå hvordan den enkelte ansatte har det i arbeidshverdagen og identifisere eventuelle bekymringer og problemer som igjen kan påvirke trivsel og engasjement. Den ene lederen forteller at de i deres organisasjon benytter seg av et verktøy kalt Winningtemp. Dette er et tilbakemeldingsverktøy som lederne bruker for å kontinuerlig måle “temperaturen” i ulike team og avdelinger for å få innsikt i de ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet (Winningtemp, 2022). Ved hjelp av verktøyet kan lederne fange opp utfordringer i en tidlig fase, slik at handlinger raskt kan tas og nødvendige endringer kan iverksettes for å forbedre arbeidsmiljøet (Winningtemp, 2022). Den ene lederen uttrykker:

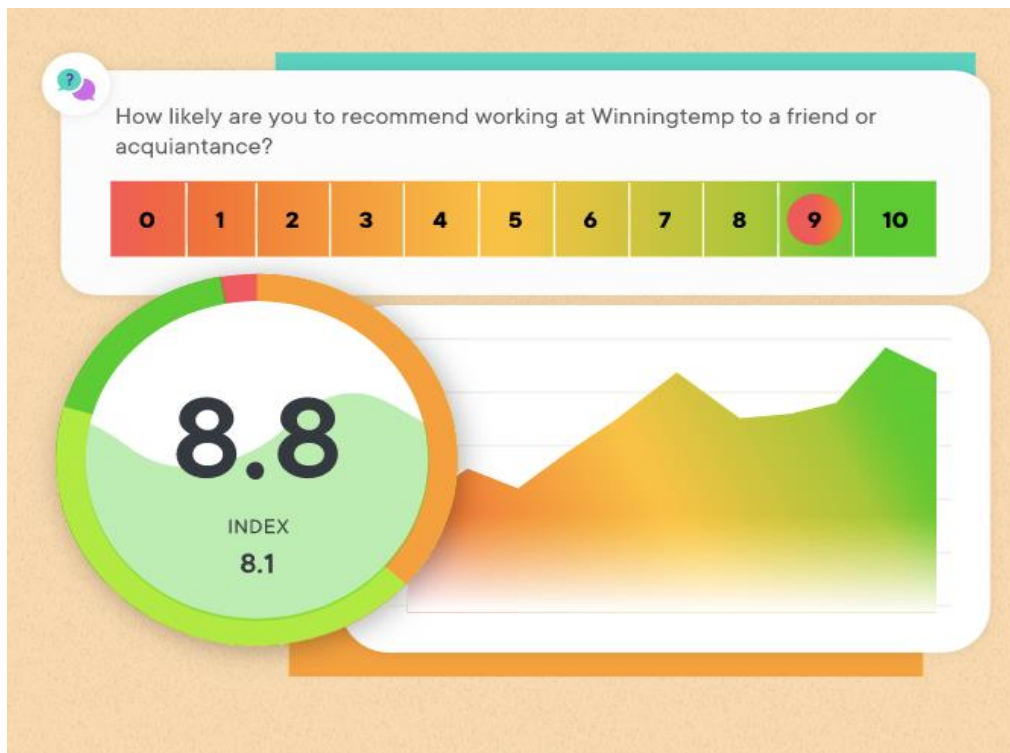
“Det hjelper ikke å dyppe tåa i vannet i juli, også tro at du kan bade i desember, du må måle temperaturen hele tiden” (Leder 1).

Med dette uttrykket understreker lederen at enkelte organisasjoner kun ber om tilbakemeldinger fra sine ansatte ved kun noen få anledninger i året, gjennom for eksempel medarbeiderundersøkelser. Dette mener lederen at ikke gir et realistisk bilde av situasjonen over tid. Lederen påpeker at temperaturen må måles jevnlig for å ha oversikt over forbedringspotensialer og eventuelle uklarheter som må håndteres.

Winningtemp fungerer slik at de ansatte får opp spørsmål på sine datamaskiner som de skal vurdere med emojiene (Winningtemp, 2022). Dette legger lederen vekt på at appellerer spesielt godt til Generasjon Z, som både er teknologibevisste og vandt til å uttrykke seg gjennom digitale verktøy. Basert på emojiene som de ansatte sender inn, mottar lederne sanntidsinformasjon knyttet til temperaturen i ulike områder, for eksempel innenfor ledelse, tillit, tilgjengelighet og rettferdighet. I etterkant av dette kan lederne analysere temperaturen innenfor hvert område og ta nødvendige tiltak dersom det er en synkende trend eller ved andre bekymringer. Lederen forteller at Winningtemp har skapt en kultur der det er akseptabelt å gi tilbakemeldinger og at de ansatte opplever at tilbakemeldingene deres blir raskt håndtert. Verktøyet har vært svært effektivt for deres organisasjon og har bidratt til å skape en god dialog med de yngre arbeidstakerne.

Til tross for de positive sidene med Winningtemp, erkjenner lederen at det kreves engasjement fra ledelsen ved å ta i bruk et slikt tilbakemeldingsverktøy, men mener at det er en fantastisk måte å arbeide med Generasjon Z på. De ansatte får mulighet til å uttrykke seg gjennom anonyme tilbakemeldinger, som kan skape en trygg og åpen kultur der de ansatte føler seg hørt og verdsatt. Blant de ansatte kan verktøyet bidra til å skape tillit og engasjement, samtidig som organisasjonen får muligheten til å ta tak i utfordringer tidlig og opprettholde et positivt arbeidsmiljø som bidrar til å beholde de ansatte over tid. Fra funnene har vi også sett at Generasjon Z setter pris på tilbakemeldinger slik at de kan prestere etter organisasjonens ønske, og justere seg deretter.

I illustrasjon 2 ser vi et utklipp fra winningtemp sin hjemmeside, som illustrerer hvordan verktøyet fungerer. Slik illustrasjonen 2 viser får lederne opp en index som i sanntid illustrerer hvordan temperaturen på de ulike teamene er.



Illustrasjon 2: Illustrasjon av winningtemp (Winningtemp, 2022).

Selv om Winningtemp kan være et verdifullt verktøy som hjelp til å beholde ansatte i organisasjonen, kan det på en annen side være utfordrende for organisasjoner å gjennomføre det effektivt i arbeidshverdagen. Bruk av dette verktøyet ville kunne kreve etablering av en kultur hvor det oppmuntres til ærlige tilbakemeldinger, men samtidig aktiv oppfølging av

tilbakemeldingene som kommer inn. Av ledelsen vil det kunne kreve at de er villige til å ta tak i problemer, men også villige til å gjennomføre endringer basert på tilbakemeldingene de mottar. I tillegg vil implementering av verktøyet kunne bli både ressurs- og tidkrevende, samtidig som opprettholdelse av kontinuitet over tid også kan være utfordrende. Til tross for dette kan Winningtemp være et verdifullt verktøy som et bidrag til å beholde de beste talentene og sikre en langsiktig suksess for organisasjonen. Da spesielt ved onboarding av Generasjon Z, som vi har sett at verdsetter kontinuerlig tilbakemeldinger og oppfølging. Pichler et al., (2021) legger også vekt på fordelene ved å integrere teknologi med medarbeiderutvikling, slik som Winningtemp tilbyr. I tillegg legger de vekt på det kan være nyttig med digitale verktøy som gir muligheten for umiddelbare tilbakemeldinger, da dette er noe Generasjon Z har forventninger til i arbeidslivet. Ved bruk av dette tilbakemeldingsverktøyet kan ledere identifisere og håndtere små problemer før de vokser seg større.

Videre skal vi se på hva som motiverer Generasjon Z og hva som skal til for at de ønsker å bli værende i den samme organisasjonen over lengre tid.

4.3.2 Motivasjonsfaktorer og ønsket om å bli værende over tid

I dagens arbeidsmarked er det en økende trend blant arbeidstakere, spesielt blant Generasjon Z, å skifte jobber hyppigere enn tidligere (CareerBuilder, 2021). Derfor er det avgjørende for organisasjoner å fokusere på å beholde sine ansatte. En viktig del av denne innsatsen er å legge til rette for en god onboardingsprosess som gir de beste forutsetningene for at de ansatte ønsker å bli værende over tid. Den viktigste innsatsen gjøres derfor i den nyansattes første tid i organisasjonen.

Men hva er det egentlig som motiverer Generasjon Z og påvirker deres ønske om å bli værende i en organisasjon over tid? I dette delkapitlet har jeg sett på og sammenlignet funnene knyttet til motivasjon opp mot funnene knyttet til hva som er avgjørende for at Generasjon Z ønsker å bli værende. Ved å sammenligne Generasjon Z sine egne oppfatninger med ledernes erfaringer, kan vi få en dypere forståelse av hva som skal til for å beholde denne generasjonen.

For å skape en oversikt over funnene fra Z-respondentene om hva som motiverer dem i jobben, har jeg samlet resultatene i illustrasjon 3. De mest fremtredene ordene eller setningene som går igjen hos flest respondenter, er skrevet med større skrift.



Illustrasjon 3: Selvlaget illustrasjon over hva som motiverer Generasjon Z.

Fra illustrasjon 3, viser funnene at et godt arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter, variasjon i arbeidsoppgaver og utfordrende oppgaver er viktige faktorer som skaper motivasjon hos Z-respondentene. Når vi sammenligner disse funnene med hva som er avgjørende for at Generasjon Z ønsker å bli værende i en organisasjon, slik illustrasjon 4 viser, ser vi fire hovedpunkter som fremheves: god lønn, godt arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter og variasjon i arbeidsoppgaver. Slik vi ser fra illustrasjon 3 og 4, er det et interessant funn at lønnsvekst er avgjørende for Generasjon Z når det gjelder å bli værende i en organisasjon over tid, men når det er snakk om motivasjon er det ikke en like stor faktor. Dette kan tolkes som at lønn ikke er en like stor motivasjonsfaktor for at de skal trives i hverdagen, men avgjørende for at de skal bli værende i en organisasjon over tid.

Bli værende over lengre tid?

føle at jeg bidrar
nye utfordringer
ansvar
fleksibilitet
bli hørt og sett
god lønn
godt arbeidsmiljø
utviklingsmuligheter
varierende oppgaver

Illustrasjon 4: Selvlaget illustrasjon over hva som skal til for at Generasjon Z blir værende i en organisasjon.

Videre skal vi se på hva respondentene selv sier.

Flere av respondentene nevner utvikling i lønn som en stor motivasjonsfaktor for å bli værende i en organisasjon. De legger vekt på betydningen av å føle seg verdsatt og anerkjent gjennom en lønnsøkning som reflekterer den enkeltes individuelle bidrag. En av respondentene forklarer det slik:

“...at du som individ får en lønnsøkning du fortjener, uavhengig av hva alle andre har gjort”
(Z-respondent 3).

Dette støttes også av en av lederne som legger vekt på betydningen av å være konkurransedyktige på lønn for å tiltrekke og beholde Generasjon Z. Lederen forklarer:

“...vi må være konkurransedyktige på lønninger, er blitt kjempedyrt og det blir bare dyrere og dyrere å bo i Norge, sikre at vi henger med og har interne performance modeller på lønn, følger NHO lønnsvekst, men i tillegg en egen lønnsmodell som går på: ut fra resultater (hva har du fått til), og hvem har du vært i arbeidsmiljøet (hva har du bidratt med) ... like viktig med resultater som hvem du har vært i arbeidsmiljøet og hva du har bidratt med sosialt, da kan du få et like stort lønnshopp” (Leder 1).

Disse funnene stemmer overens med Chillakuri og Mahanadia (2018) som mener at Generasjon Z ikke har noe problem med å bytte jobb til en organisasjon som er villig til å betale deres foretrukne lønn, dersom de opplever at organisasjonen de jobber hos ikke møter kravene deres. Dette blir begrunnet med at Generasjon Z er en selvstendig og uavhengig generasjon (Chillakuri & Mahanadia, 2018). En av respondentene peker imidlertid på at selv om lønn er viktig, overstiger trivsel på jobben betydningen av lønn. Respondenten forklarer:

“Største motivatoren er penger, jeg kunne gått ned i lønn og fortsatt blitt i bedriften om jeg har det veldig bra på jobb ... det sosiale og å trives med arbeidet man gjør er litt viktigere enn lønn” (Z-respondent 3).

Flere av respondentene legger vekt på at arbeidsmiljøet er viktig for at de skal bli værende i en organisasjon.

“... arbeidsmiljø fordi det er så viktig, har vært i noen stillinger der arbeidsmiljøet ikke har vært på plass, da går det utover alle som jobber og man mister lysten til å gå på jobb, motivasjonen reduseres også” (Z-respondent 5).

Slik vi ser fra funnene, uttrykker respondentene bekymringer for hvordan et dårlig arbeidsmiljø kan påvirke både trivsel og motivasjon. Dette kan sees på i lys av Generasjon Z sitt ønske om tilhørighet, som er et av behovene i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985). Dersom dette behovet ikke blir tilfredsstilt, kan det resultere i redusert engasjement og motivasjon. Respondenten understreker viktigheten av å komme overens med kolleger, ha det gøy på jobb og bygge relasjoner. En av respondentene forklarer:

“... må være bra miljø, komme overens med folk, viktig å bygge relasjoner og å ha det gøy på jobb” (Z-respondent 1).

En annen av respondentene forklarer det slik:

“... trivsel og kollegaer, at man har det bra med dem rundt seg, spesielt når man er på team” (Z-respondent 8).

Lederne har også opplevd at et godt arbeidsmiljø er viktig for å skape motivasjon for denne generasjonen. Den ene lederen forklarer hvilke tiltak de gjør for å sikre et godt utgangspunkt for et godt arbeidsmiljø:

“...de kommer inn i en fadderordning, de sitter på medlytt, kommer inn i et team, vi har et åpent kontorlandskap, alle går i sokkene, du blir automatisk en del av noe, det er masse sosialt og felles lunsj ... den inkluderingen og du jobber sjeldent alene på et oppdrag” (Leder 1).

Dette samsvarer med behovet Generasjon Z har til tilhørighet og fellesskap. Organisasjoner som vil skape motivasjon hos Generasjon Z og bidra til produktive og fornøyde medarbeidere, bør derfor tilrettelegge og sette i gang tiltak for at et godt arbeidsmiljø er tilstedeværende på arbeidsplassen.

Muligheten til å utvikle seg og ha karrieremuligheter blir også fremhevet av respondentene som en viktig faktor for å bli værende i organisasjonen. En av respondentene forklarer:

“... mulighet for å vokse i bedriften opplever jeg som svært viktig, ellers er jeg ikke motivert til å gjøre jobben heller ...om jeg vet at jeg kun skal være der i et år også stikke, vil jeg ikke være motivert til å gjøre en god jobb ... folk forsvinner raskt fra en posisjon om de ikke ser noen vekstmuligheter for seg” (Z-respondent 3).

Og en annen respondent:

“... for meg er det viktig å kunne rykke oppover om man har gode resultater å vise til, hadde blitt demotivert om jeg ikke hadde fått videre muligheter uansett hvor bra jeg hadde gjort det” (Z-respondent 2).

Slik funnene viser, er muligheten til å kunne rykke oppover i rangstigen ettersom hvor bra man har gjort det i jobben, verdsatt av denne generasjonen. Disse funnene stemmer godt overens med Budac (2015) som mener at Generasjon Z, gjennom sin oppvekst, er blitt oppfordret til å utvikle ferdigheter og evner gjennom utdanning og sosiale aktiviteter. Noe som kan ha ført til at de verdsetter muligheten til å utvikle kompetanse og lære nye ting på arbeidsplassen (Budac, 2015). Slik som respondentene beskriver det, ønsker de muligheten til

å kunne vokse i organisasjonen og å utvikle seg. Den ene lederen peker også på viktigheten av nettopp dette, han forklarer:

“... sikre at de får utvikling og at de blir tilbudt videreutvikling av kurs og studier og kompetanseheving” (Leder 2).

Videre vurderer også Generasjon Z varierende arbeidsoppgaver som viktige for å bli værende i en organisasjon. Respondenten forklarer viktigheten av variasjon i arbeidsoppgaver:

“... jeg trives ikke om jeg blir stående og gjøre de samme tingene hele tiden ... må føle at jeg kan utvikle meg og ikke står på stedet hvil” (Z-respondent 4).

En av respondentene mener at det er usannsynlig at h*n vil fortsette der h*n jobber nå over lengre tid, på grunn av mangel på lønnsvekst og få utviklingsmuligheter, respondenten forklarer:

“... usannsynlig å bli i min jobb over lengre tid, på grunn av lik lønn og ikke mange utviklingsmuligheter ... varierende oppgaver er et stort pluss for å bli over lengre tid, bra lønn er også et pluss, viktigste er at man ikke kjeder seg og får nye utfordringer” (Z-respondent 2).

Disse funnene kan sees i sammenheng med Chillakuri og Mahanandia (2018) som hevder at Generasjon Z er en generasjon som kjeder seg fort dersom de har ensformige jobber. Noe som begrunnes med at de blir sett på som multitaskere og har et ønske om å lære nye ting (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Generasjon Z sitt ønske om utviklingsmuligheter og variasjon i arbeidsoppgaver, er ønsket som tyder i retning mot at de ønsker å lære nye ting. Den ene lederen forklarer hva deres organisasjon fokuserer på for å oppnå et langvarig arbeidsforhold med Generasjon Z:

“... sikre at de får variasjon i arbeidsoppgavene, at de får utvikling, at de blir tilbudt videreutvikling av kurs og studier og kompetanseheving, at de får lov å jobbe i team med ulike mennesker, bli kjent med flere, få venner, skape en kultur og en familie de ikke vil forlate” (Leder 2).

Den ene lederen oppsummerer med at dersom organisasjoner skal få mest mulig ut av Generasjon Z må de sikre at de får en god tilhørighet og kan identifisere seg selv med selskapet. Det er viktig å gi dem en forståelse for hvorfor vi skal gjøre dette, hva effekten er og betydningen for at vi er her. Dersom organisasjoner klarer å gjøre dette samtidig som de bygger et fellesskap med en veldig sterk delingskultur, tror lederen at man har lyktes langt på vei. Den ene lederen avslutter med:

“... og selvfølgelig den friheten og muligheten til å gjøre flere ting, utvikle seg litt, få bukt med rastløsheten og tryggheten på at okei dette var mye vanskeligere enn hva jeg trodde, ikke møt veggen, men be om hjelp, start på nytt, ikke dø på en måte, det går fint det her, krever også mye av lederne” (Leder 1).

For å oppsummere, er de fire største faktorene for at Generasjon Z skal bli værende i en organisasjon og skape motivasjon, basert på funn og sett i lys av det teoretiske rammeverket: et godt arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter, lønnsvekst og varierende arbeidsoppgaver. Dette er også faktorer som lederne har opplevd som viktige for å beholde denne generasjonen over lengre tid.

4.3.3 Oppsummering – Beholde den nyansatte

For å beholde de nyansatte fra Generasjon Z over lengre tid, kan det være nyttig for arbeidsgivere å ta i bruk et tilbakemeldingsverktøy for å ta tak i små problemer raskt. Det kan i tillegg være nyttig å være klar over hva som motiverer generasjonen og hva som er viktige ting å oppfylle for at denne generasjonen skal ha et ønske om å bli værende over tid. Dette er oppsummert nedenfor:

1. **Winningtemp** → Tilbakemeldingsverktøy som bruker dataanalyse til å måle og forbedre ansattes trivsel og engasjement på arbeidsplassen. Verktøyet gir lederne innsikt som hjelper de å skape et positivt arbeidsmiljø og øke produktiviteten.
2. **Motivasjonsfaktorer og ønsket om å bli værende over tid** → Godt arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter, lønnsvekst og varierende oppgaver.

Etter å ha presentert de tre ulike delene for onboardingmodellen til Generasjon Z, vil delkapitlene konkluderes og det fullstendige rammeverket for en suksessfull onboardingprosess for Generasjon Z vil bli presentert i kapittel 5.

5. Konklusjon og et nytt rammeverk

I denne oppgaven har jeg hatt som formål å se på hvordan en vellykket onboardingprosess kan se ut for Generasjon Z. Problemstillingen jeg har hatt som hensikt å besvare er: *“Det mangler kunnskap om hvordan en vellykket onboardingprosess ser ut for Generasjon Z, med slik kunnskap kan arbeidsgivere tilpasse onboardingprosessen for å integrere Generasjon Z inn på arbeidsplassen”*.

For å samle inn informasjon har jeg gjennomført ti semistrukturerte intervjuer med nyansatte fra Generasjon Z. Jeg har også intervjuet to ledere som har erfaring med Generasjon Z i arbeidslivet. Hensikten med intervjuene har vært å samle inn Generasjon Z sine opplevelser fra en onboardingprosess og deres behov og preferanser knyttet til arbeidslivet. Med intervjuene med lederne har hensikten vært å samle inn erfaringene deres knyttet til Generasjon Z i arbeidslivet.

Talya Bauers (2010) sitt rammeverk for en suksessfull onboarding tar for seg mange viktige faktorer som bør fokuseres på ved onboarding av nyansatte. Dette er grunnen til at jeg valgte å benytte meg av dette rammeverket som utgangspunkt i oppgaven. På den andre siden har vi sett at rammeverket har enkelte mangler når det gjelder onboarding av Generasjon Z. Dette kan tyde på at rammeverket i noen grad bør tilpasses til hvilken generasjon som skal onboardes. I tillegg fokuserer rammeverket heller ikke på de ulike stadiene for en onboarding, og mangler fokus på tilrettelegging for å beholde nyansatte over lengre tid.

De tre delkapitlene i diskusjonskapittelet har til sammen resultert i et nytt rammeverk for en suksessfull onboarding for Generasjon Z, presentert i Figur 8.

EN ONBOARDINGSMODELL FOR GENERASJON Z



Figur 8: En selvlaget onboardingprosess for Generasjon Z.

Figur 8 presenterer den ferdigstilte onboardingmodellen for Generasjon Z, basert på en kombinasjon av funn og det teoretiske rammeverket. Modellen identifiserer tre faser der ulike byggeklosser bør være i fokus. Selv om rammeverket i stor grad samsvarer med den eksisterende litteraturen om den ideelle onboardingprosessen, skiller det seg ut på visse områder. Det er verdt å merke seg at hverken Bauer (2010) eller Bauer og Erdogan (2011) tar opp de ulike delene av onboardingprosessen. Jeg har valgt å dele opp prosessen i tre separate deler basert på funnene fra respondentene. Som tidligere nevnt, er det blant annet viktig for Generasjon Z å ha tilgang til relevant informasjon og å ha en fadderordning før de starter i jobben. Av den grunn har jeg vurdert at det kan være hensiktsmessig å dele opp prosessen. Årsaken til at litteraturen ikke deler opp onboardingprosessen kan være fordi tidligere forskning ikke spesifikt har fokusert på Generasjon Z. Det er rimelig å anta at den utviklede onboardingmodellen i denne oppgaven kan tilføye nye byggeklosser basert på de funnene som er blitt gjort, da det mangler forskning på dette området. Videre kan det bemerkes at den

eksisterende litteraturen ikke legger like stor vekt på hvordan organisasjonen kan arbeide for å beholde den nyansatte, noe som kan forklares med at dette ikke har vært like viktig for tidligere generasjoner.

Slik som beskrevet i innledningen, eksisterer det allerede forskning som omhandler onboardingprosesser tilpasset Generasjon Y og til yngre arbeidstakere (Deloitte, 2016; Chillakuri, 2020). Det mangler derimot forskning når det gjelder en tilpasset onboardingmodell spesifikt for Generasjon Z. Inkluderingen av Bauer (2010) og Bauer og Erdogan (2011) sine modeller i det teoretiske rammeverket har bidratt til å forstå hva som kjennetegner en vellykket onboardingprosess generelt. Likevel har ikke dette vært et tilstrekkelig teoretisk grunnlag for å utvikle en ideell onboardingprosess for Generasjon Z. Det har derfor vært nødvendig å gjennomføre et litteratursøk knyttet til kjennetegn ved Generasjon Z i arbeidslivet, samt en sammenligning med Generasjon Y, for få en forståelse for hva som gjør denne generasjonen så unik. Siden Generasjon Z er kjent for å være mer åpne til hyppige jobb-bytter, var det nødvendig å undersøke hva som motiverer denne generasjonen, slik at organisasjoner kan arbeide med å beholde nyansatte fra denne generasjonen. Derfor ble selvbestemmelsesteorien inkludert. Det er fornuftig å reflektere over om jeg ville ha kommet fram til de samme resultatene i oppgaven dersom jeg hadde utelatt visse teorier. Uten et teoretisk rammeverk som beskriver hvordan en onboardingprosess ser ut og hva som kjennetegner Generasjon Z, ville det vært utfordrende å utvikle en vellykket onboardingprosess for denne generasjonen. Det er ikke nødvendigvis tilstrekkelig å kun samle inn refleksjoner og erfaringer fra respondentene for å oppnå denne kunnskapen. Selvbestemmelsesteorien kunne vært utelatt dersom noe måtte utelukkes. Imidlertid ville dette ha hindret oss i å identifisere sammenhengen mellom denne teorien og funnene. Vi ville ikke nødvendigvis ha forstått hvorfor autonomi og tilhørighet er så viktig for Generasjon Z. Gjennom selvbestemmelsesteorien har vi fått innsikt i at disse elementene er grunnleggende behov for å oppnå trivsel og motivasjon.

Kan vi nå, basert på denne masteroppgaven, legge til grunnlag og anta at Generasjon Z behøver en tilpasset onboardingprosess for at den skal bli så suksessfull som mulig? Basert på denne oppgaven så er det absolutt grunn til å anta at de behøver det, iallfall om organisasjoner vil få det beste ut av denne generasjonen. Under preboarding bør forventningsavklaringer og samsvar være til stede, slik som Bauer (2010) peker på viktigheten av. I tillegg har vi sett at det ved onboarding av Generasjon Z, vil være en fordel å

også ha et fokus på informasjon før oppstart og en fadderordning som et tiltak for å skape tilhørighet og trygghet før oppstart. Etter at preboardingen er over og den nyansatte er klar for sin første arbeidsdag, er det flere ting organisasjoner bør fokusere på. Fra Bauer (2010) sitt rammeverk finner vi tilbakemeldinger, forbindelser, kultur og kompetanse. Dette er byggeklosser som også vil være viktige under onboarding av Generasjon Z. Videre bør opplæringen tilpasses til Generasjon Z sine ønsker og behov, som kan være annerledes enn for tidligere generasjoner. For Generasjon Z er det spesielt viktig med fleksibilitet, og dette er derfor noe som bør tilrettelegges for så langt det lar seg gjøre. For å beholde de nyansatte i organisasjonen over lengre tid vil det være en fordel å være klar over hva som motiverer denne generasjonen og dermed gir de et ønske om å bli værende. Det kan i tillegg være viktig å benytte seg av tilbakemeldingsverktøy for å ta tak i utfordringer tidlig og opprettholde et positivt arbeidsmiljø.

Slik vi har sett fra funnene er det sterke indikasjoner på at onboardingprosessen bør tilpasses til Generasjon Z for at den skal bli så suksessfull som mulig. Så hvordan skal da organisasjoner gå frem for å implementere disse funnene i sin nåværende onboardingprosess? Først og fremst må organisasjoner være villige til å revidere sine eksisterende prosesser, og forstå betydningen av at en endring er nødvendig. Eksisterende prosesser bør gjennomgås grundig, og identifisere områder hvor det er nødvendig med en tilpasning. Det bør også skapes en forståelse og bevissthet rundt betydningen av en tilpasset onboarding, blant ledere og medarbeidere innad i organisasjonen. Slik kan det tenkes at organisasjoner vil være bedre rustet til å implementere endringene.

Vi kan altså konkludere med at onboardingsprosessen bør tilpasses til Generasjon Z for at den skal bli så suksessfull som mulig. Så hva skjer da når neste generasjon kommer inn i arbeidslivet, må da onboardingsprosessen utarbeides ytterligere, eller er denne generasjonen så lik Generasjon Z at det ikke behøves? Det gjenstår å se når Generasjon Alpha entrer arbeidsmarkedet. Men en ting er likevel sikkert, organisasjoner kan ikke lene seg tilbake og tro at de kan bruke samme tilnærming år etter år. For at organisasjoner skal klare å tiltrekke seg og beholde de beste talentene i arbeidsmarkedet, må organisasjoner tilpasse seg og være villige til å bruke tid og ressurser på å endre deres tilnærming. Organisasjoner bør derfor være forberedt og klare til å tilpasse seg når Generasjon Alpha er på vei inn i arbeidsmarkedet.

6. Referanseliste

- Arbnor, I. & Bjerke, B. (2009). *Methodology for creating business knowledge* (3. Utg.). Sage Publications.
- Bannon, S., Ford, K., Melrzer, L. (2011). Understanding Millennials in the Workplace. *The CPA Journal*, 81(11), 61-65.
<https://www.proquest.com/docview/922065831?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>
- Bauer, T.N (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *Society for Human Resource Management Foundation*, 1-54.
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T.N. & Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 51-64. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/12171-002>
- Bauer, T.N. (2015). Onboarding: Maximizing role clarity and confidence.
https://www.researchgate.net/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence
- Berkup, S.B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
<https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/4247>
- Bieleń, M. & Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *E-mentor*, 4(86), 87-94. <https://doi.org/10.15219/em86.1486>
- Bridges, T. (2015, 19. august). *5 Ways The Workplace Needs To Change To Get The Most Out Of Generation Z*. FastCompany. <https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>

Budac, C. (2015). Next Generations of Consumers- Challenges and Opportunities for Brands. 6(171), 6-10.

[https://www.researchgate.net/publication/283739097_NEXT_GENERATIONS_OF_CONSUMERS - CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR BRANDS](https://www.researchgate.net/publication/283739097_NEXT_GENERATIONS_OF_CONSUMERS_-_CHALLENGES_AND_OPPORTUNITIES_FOR_BRANDS)

Bulut, S. & Maraba, D. (2021). Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics. *Psychology and psychotherapy Research Study*, 4(4), 1-5.

<https://openaccess.ihu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12154/1366/S%20Bulut.df?sequence=1&isAllowed=y>

CareerBuilder. (2021, 5. oktober). Millennials or Gen Z: Who is doing the most job-hopping?

<https://www.careerbuilder.com/advice/how-long-should-you-stay-in-a-job>

Chillakuri, B. & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the Workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L., Severt, J.B. & Gade, P.A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal Of Business And Psychology*, 27, 375-394. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

Critical, V. (2016). The everything guide to Generation Z.

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4976390/E-books/English%20e-books/The%20everything%20guide%20to%20gen%20z/the-everything-guide-to-gen-z.pdf>

Dalen, M. (2004). Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming. Oslo: Universitetsforlaget.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.

[https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)

Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey 2016: Winning over the next generation of leaders*. <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A73348>

Deloitte. (2022). *Welcome to Generation Z*. <http://hdl.voced.edu.au/10707/611879>

Dubois, A. & Gadde, L.E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.

[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Gaidhani, S., Arora, D. & Sharma, B.K. (2019). Understanding the attitude of Generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, IX(I), 2804-2812.

https://www.researchgate.net/publication/331346456_UNDERSTANDING_THE_ATTITUDE_OF_GENERATION_Z_TOWARDS_WORKPLACE

Hobart, B. & Sendek, H. (2014). *Gen Y Now: Millennials and the Evolution of Leadership* (2.utg.). Wiley.

HR-Norge. (2020). Onboarding etter 6 Cèr- smart start i ny jobb.

<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/onboarding etter-6-cer-smart-start-i-ny-jobb>

HR-Norge. (2021). Onboarding status 2021.

https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/4615312/Onboardingrapporten%202021/Onboardingrapporten%202021.pdf?_hstc=216104713.7bc077358a91015f25428a69688c6ff.1635788168071.1635788168071.1635788168071.1&_hssc=216104713.1.163578168073&_hsfp=2655093241

HR-Norge. (2022). Onboardingsrapporten 2022 er nå lansert.

<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/lansering/onboardingrapporten-2022>

Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.

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

Klein, H.J. & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practices onboarding? *The oxford handbook of socialization*, 267-287.
<http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014>

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290. <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>

Leonard, B. (2015, 12. januar). *Survey Compares Workplace Traits of Generations Y and Z. SHRM*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/generation-z-traits.aspx>

Murphy, F.L. (2020). Challenges of Human Resource Professionals Onboarding Generation Z into the Federal Government. *Walden University ProQuest Dissertations Publishing*, 1-9. <https://www.proquest.com/openview/8786191c09a27d40fe0f72a2e6f9cd75/1?pq-origsite=gscholar&cbl=44156>

Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees - Generation Z and Their Perceptions of Work (A study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876X)

Pichler, S., Kohli, C. & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599-610.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>

- Robert, H. (2015). Get Ready For Generation Z. <https://www.roberthalf.com/blog/the-future-of-work/get-ready-for-generation-z>
- Rothman, D. (2016). A Tsunami of Leaders Called Generation Z. https://www.mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf
- Ryan, R. M., Williams, G. C., Patrick, H. & Deci, E. L. (2009). Self-determination theory and physical activity: The dynamics of motivation in development and wellness. *Hellenic journal of psychology*, 6(2), 107-124.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness* (1.utg.). The Guildford Press.
- Sagberg, I. (2017). *Ny jobb - hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen* (1.utg.). Universitetsforlaget.
- Saks, A.M. & Gruman, J. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941111139001>
- Salleh, M.S.M., Mahbob, N.N. & Baharudin, N.S. (2017). Overview of “Generation Z” behavioural characteristics and its effect towards hostel facility. *International Journal of Real Estate Studies*, 11(2), 59-67. <https://builtsurvey.utm.my/intrest/files/2017/09/07-OVERVIEW-OF-%e2%80%9cGENERATION-Z%e2%80%9d-BEHAVIOURAL-CHARACTERISTIC-AND-ITS-EFFECT-TOWARDS-HOSTEL-FACILITY.pdf>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Seemiller, C. & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus*, 22(3), 21-26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>

- Smith, J. & Garriety, S. (2020). The art of flexibility: bridging five generations in the workforce. *Strategic HR Review*, 19(3), 107-110. <https://doi.org/10.1108/SHR-012020-0005>
- Stami. (2021, 1.september). *Hvordan sikre et best mulig arbeidsliv etter korona?* <https://stami.no/hvordan-sikre-et-best-mulig-arbeidsliv-etter-korona/>
- Tjora, A. (2017). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. (3. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort. *RainmakerThinking*. <https://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. 10.1177/0149206309352246
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*, 1, 209-264. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-096003581864.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vikenvest. (2023, 30.januar). *Forståelsen av hvor viktig onboarding er må styrkes!* <https://www.vikenvest.no/forstaelsen-av-hvor-viktig-onboarding-er-ma-endres/>
- Winningtemp. (2022). *Build an engaged, happy workplace with our intuitive platform.* https://www.winningtemp.com/features?_gl=1*gwzuut*up*MQ..&gclid=Cj0KCQj0tKiBhC6ARIsAAOXutmW7T9vnZCj_TK-L3qj1Cr0T_HbsUUqQrOPwQqL1qnHiAJE8ta9X4aAkGUEALw_wcB

