

Onboardingsprosess i en regional kontekst

En analyse av hvordan Relocation Agder arbeider med onboardingsprosesser for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i Agderregionen.

MUCHIRI, DENIS

VEILEDER

Torkild Thanem

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Forord

Det er med stor glede og en følelse av oppnåelse at jeg presenterer denne masteroppgaven, som representerer et betydelig skritt i min akademiske reise. Å fordype meg i et tema som er relativt lite forsket på har vært både interessant og utfordrende.

Jeg vil rette en stor takk til Relocation Agder for deres samarbeid!

En spesiell takk rettes også til min veileder, Torkild Thanem, for hans dedikasjon, kunnskap og tålmodighet. Hans veiledning har vært avgjørende for å forme denne oppgaven, og jeg setter pris på hans betydningsfulle bidrag.

Til slutt ønsker jeg å uttrykke min takknemlighet overfor alle som har støttet meg gjennom denne reisen. Det har vært en lærerik opplevelse, og jeg ser frem til å anvende de ferdighetene og innsiktene jeg har opparbeidet meg gjennom studiet videre i min faglige karriere.

Mvh

Denis Muchiri

Denis Muchiri

Sammendrag

Det er en økende trend blant større bedrifter på Sørlandet som søker spisskompetanse internasjonalt, grunnet mangelen på nødvendig ekspertise både på lokalt og nasjonalt nivå. Dette har ført til utfordringer for bedriftene på Sørlandet, da de står overfor begrensinger i kapasitet og ressurser for å håndtere internasjonal rekruttering effektivt. Som et svar på dette har flere bedrifter valgt å overlate deler av sine HR-prosesser til en regional aktør, Relocation Agder. Denne masteroppgaven undersøker onboardingprosessen i en regional kontekst, et område som er relativt lite utforsket.

Gjennom en grundig gjennomgang av relevant litteratur, som inkluderer globalisering og internasjonal rekruttering, kultur og mangfold, samt onboardingprosessen, spesielt med fokus på Bauers 4 C-er og organisasjonssosialisering, ble litteraturen benyttet som et analytisk verktøy for å analysere mine funn og drøfte implikasjonene av disse funnene. Det er verdt å merke seg at store deler av den gjennomgåtte litteraturen fokuserte på bedriftsinterne forhold, men er relevant for å bedriftseksterne forhold, som den regionale konteksten i Agder.

Datatriangulering som inkluderer dokumentstudier, observasjoner og intervjuer, ble benyttet som forskningsmetoder. Informantene bestod av en representant fra Relocation Agder, og tre HR-personer fra tre av deres partnerbedrifter. Resultatene gir innsikt i hvordan Relocation Agder som en regional aktør, samarbeider med deres partnerbedrifter for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i Agderregionen.

Gjennom grundige analyser, samt diskusjon av onboardingstjenester og samarbeidet, gir oppgaven effektive strategier og tiltak som kan tas i bruk for å imøtekomme utfordringene knyttet til rekruttering av internasjonal kompetanse.

Denne forskningen bidrar til å gi forståelse av hvordan en regional aktør som Relocation Agder spiller en avgjørende rolle i å imøtekomme behovene til bedrifter på Sørlandet som ønsker å rekruttere internasjonal kompetanse. Bidraget til forskningsfeltet ligger i å fylle et gap i litteraturen om onboardingprosessen i en regional kontekst, samtidig som det gir konkrete innsikter i hvordan lokale bedrifter og regionale aktører kan samarbeide for å håndtere utfordringer knyttet til internasjonal rekruttering i et begrenset geografisk område.

Abstract

There is a growing trend among larger companies in the Southern Norway region seeking specialized expertise internationally, due to lack of necessary skills both locally and nationally. This has posed challenges for companies in the Southern Norway as the face limitations in capacity and resources to efficiently handle international recruitment. In response to this, several companies have chosen to delegate parts of their HR processes to a regional actor, Relocation Agder. This master's thesis investigates the onboarding process in a regional context, an area that is relatively unexplored.

Through a comprehensive review of relevant literature, including globalization and international recruitment, culture and diversity, and the onboarding process, with a specific focus on Bauer's 4 Cs and organizational socialization, the literature was used as an analytical tool to analyze my findings and discuss the implications of these findings. It is also worth noting that a significant portion of the reviewed literature focused on internal company matter but is relevant to external company matter, such as the regional context in Agder.

Data triangulation, including document studies, observations, and interviews, was used as research methods. Informants included a representative from Relocation Agder and three HR professionals from three HR professionals from three of their partner companies. The results provide insights into how Relocation Agder, as a regional actor, collaborates with its partner companies to facilitate international recruitment in the Agder region.

Through in-depth analyses and discussions of onboarding services and collaboration, the thesis presents effective strategies and measures that can be employed to address challenges related to recruiting international expertise.

This research contributes to understanding how a regional actor like Relocation Agder plays a crucial role in meeting the needs of companies seeking to recruit international expertise. The contribution to the research field lies in filling a gap in the literature on the onboarding process in a regional context while providing concrete insights to how local businesses and regional actors can collaborate to address challenges related to international recruitment in a limited geographic area.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	
Sammendrag	
Abstract	
Innholdsfortegnelse	i
1.0 Innledning	side 1-3
2.0 Litteraturgjennomgang	side 3
2.1 Globalisering og internasjonal rekreuttering	side 3-4
2.2 Mangfold og kultur	side 4 -5
2.3 Onboarding	side 6-7
2.3.1 Organisasjonssosialisering	side 7
2.3.2 Onboardingsprosessen	side 8
2.4 Oppsummering av litteratur	side 8-9
3.0 Empirisk kontekst og metode.....	side 10
3.1 Relocation Agder	side 10-11
3.2 Studiens forskningsdesign	side 11-12
3.3 Utvalg.....	side 13
3.4 Innsamling av data og metodologisk utførelse	side 13
3.4.1 Dokumentstudier	side 13
3.4.2 Observasjoner	side 14
3.4.3 Intervjuer	side 15-16
3.5 Data analyse	side 16
3.6 Reliabilitet	side 16-17
3.7 Validitet og overførbarhet	side 17-18
4.0 Resultat, analyse og diskusjon.....	side 19
4.1 Onboardingstjenester.....	side 19-21
4.1.1 Analyse av onboardingstjenester	side 21-22
4.1.2 Diskusjon om onboardingstjenester	side 22
4.1.2.1 Samsvar mellom tjenester og etterspørsel	side 22-23
4.1.2.2 Onboardingsaspekteret.....	side 23-24
4.1.2.3 Teoretiske komplikasjoner	side 25
4.2 Samarbeid	side 25-26
4.2.1 Analyse av samarbeidet	side 26
4.2.2 utfordringer knyttet til samarbeidet.....	side 27
4.2.3 Mine forventninger til samarbeidet	side 27
5.0 Konklusjon.....	side 28
6.0 Referanseliste	side 29-30

1.0 Innledning

Mangel på lokal og nasjonal spisskompetanse er en utfordring for samtlige virksomheter på en global skala, og som en løsning på dette problemet så velger de aktuelle organisasjonene å rekruttere internasjonalt (Mikkelsen & Laudal, 2016). Rekruttering av spisskompetanse fra utlandet kan være svært utfordrende, da denne type arbeid krever enormt mye tid og ressurser som disse selskapene ikke har, fordi de har nok med å ta seg den daglige driften. Utfordringene det refereres til er tilknyttet både det utlandske og det lokale byråkratiet, hvor dette omfatter det å holde seg oppdatert på reglementer som arbeidstillatelse og visum, inkludert prosessene tilknyttet registrering av de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier i eksempelvis det norske systemet når de ankommer Norge (Business Region Kristiansand, 2022). En annen utfordring ved å rekruttere internasjonal spisskompetanse er tilknyttet det å få integrert de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier i deres nye samfunn, også kjent som onboardingprosess. Ifølge Jeske og Olson (2021), så omfatter vanligvis onboarding hvordan man tar imot og integrerer nyansatte internt i virksomheten. I denne oppgavens kontekst så utvides onboardingsbegrepet til å omfatte tiltak for å håndtere utfordringer utenfor organisasjonen, slik at de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier får en god og myk start i deres nye land. Gjennom disse tiltakene så vil disse menneskene kunne være viktige ressurser for både regionen og ny arbeidsgiver (Mikkelsen & Laudal, 2016; Jeske & Olson 2021).

Mikkelsen og Laudal (2016), påpeker også at kan det være en barriere for mobilitet for internasjonale nyansatte og eventuelt familien å migrere til utlandet, da disse fagfolkene med eventuelt familie forlater sine tidligere liv for å bo og jobbe i et nytt og ukjent sted. Dette er mennesker som befinner seg i ulike livsfaser og tilhører ulike samfunnsklasser, og har dermed ulike behov ved en migrasjonsprosess. Disse behovene må imøtekommes for at fagfolkene og eventuelt familien skal trives og velge å forbli i regionen de har flyttet til. Når det gjelder de ulike behovene, så kan noen av de internasjonale nyansatte være gift og ha barn. Disse menneskene vil da kunne ha et ønske om å bo i et rolig famlienabolag og samtidig ha kort vei til eventuelt skole, barnehage og fritidsaktiviteter for barna. Par uten barn og single på annen side vil kanskje ha et ønske om å bo mer urbant, hvor de har tilgang til blant annet kulturtilbud og serveringssteder (Business Region Kristiansand, 2022). En annen mulig barriere for de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier vil være mangelen på norskkunnskaper og

norsk kultur, da dette vil kunne føre til dårlig integrering, som igjen vil kunne resultere i segregering (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Som en løsning på utfordringene knyttet til internasjonal rekruttering så har samtlige virksomheter i Agderegionen valgt å overlate deler av sine ansettelsesprosesser til en ekstern aktør, for å motta bistand med både migrasjon og onboardingprosessen av deres internasjonale nyansatte og eventuelt familien. Formålet med denne bistanden er å gjøre overgangen til et nytt land og ukjent kultur så enkelt som mulig for disse menneskene, i tillegg til å sørge for at den nyansatte er operativ snarest mulig. Dette vil være til fordel for den enkelte organisasjon, både i form av tid og lønnsomhet (Business Region Kristiansand, 2022). Det finnes også veldig lite vitenskapelig litteratur som tar for seg onboarding utover organisasjonssammenheng. På bakgrunn av dette så ønsker jeg å undersøke nærmere hvordan dette arbeidet fungerer i praksis. Gir den ønsket effekt, og er den med på å sikre mer kvalifisert arbeidskraft til en region? For en region så vil dette også kunne bety å få styrket deres konkurransevne. Formålet med denne studien er derfor å undersøke hvordan regionale aktører arbeider med onboardingprosessen for å fremme internasjonal rekruttering i en region. Jeg har på bakgrunn av formulert følgende overordnede problemstilling:

«Hvordan arbeider regionale aktører med onboardingsprosessen for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i en region?»

For å adressere problemstillingen ovenfor, så ønsker jeg å undersøke følgende forskningsspørsmål:

1: «Hvilke onboardingstjenester tilbyr de regionale aktørene, og hvilke onboardingstjenester etterspør lokale bedrifter av regionale aktører?»

2: «Hvordan samarbeider lokale bedrifter (HR) med regionale aktører for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i regionen?»

For å besvare den overordnede problemstillingen så vil jeg først presentere oppgavens studieområde, Relocation Agder. I kapittel 2 så vil det bli presentert relevant litteratur knyttet til tematikken onboardingprosessen, utover organisasjonssammenheng. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering av den gjennomgåtte litteraturen, samt dets bidrag og begrensninger. I forbindelse med denne studien så har det blitt innsamlet empiri som vil bli presentert i kapittel 3, inkludert den metodologiske utførelsen, akademisk forankring,

fremgangsmåte og kritikk av gjennomføringen. I kapittel 4 så vil diskusjonen av funnene i denne studien bli presentert i lys av det teoretiske rammeverket. Sluttfunnene knyttet til den overordnede problemstillingen vil konkludert i kapittel 5. Videre i kapittelet så vil det bli drøftet muligheter for videre forskning.

2.0 Litteraturgjennomgang

Dette kapittelet vil presentere litteratur knyttet til problemstillingens tematikk, hvor jeg undersøker hvordan regionale aktører arbeider med onboardingprosessen for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i en region. Litteraturgjennomgangen vil inkludere globalisering og internasjonalisering, mangfold og kultur og onboadringsbegrepet, herunder organisasjonssosialisering og onboardingprosessen. Litteratur om globalisering og internasjonal rekruttering er sentralt for å kunne besvare denne oppgavens overordnede problemstilling. Jeg skal derfor avsnittet nedenfor se nærmere på hvordan globaliseringens trender har påvirket og fortsatt påvirker rekrutteringsfeltet

2.1 Globalisering og internasjonal rekruttering

Globalisering omfatter den økende graden av samhandling og gjensidig avhengighet mellom land, og det har blant annet hatt en stor effekt på HR-arbeidet, hovedsakelig bedrifter som opererer internasjonalt (Mikkelsen & Laudal, 2016). Økonomisk liberalisering i raskt voksende økonomier som BRICS-landene og tidligere lukkede økonomier, har bidratt til å skape nye markedsmuligheter for blant annet norske bedrifter. Beskrevet med andre ord så bidrar globalisering til å gjøre det enklere for blant annet norske bedrifter å vokse utenlands (Mikkelsen & Laudal, 2016). Teknologi og politikk anses for å være de to viktigste drivkreftene bak globalisering. Teknologi har gjort at transport har blitt billigere, mens politiske endringer har blant annet redusert restriksjoner knyttet til reising. Disse drivkreftene har medført til økende internasjonal mobilitet. Økende migrasjon i form av varig relokalisering samt ulike former for utlandsopphold i utdanning og arbeidsliv, har resultert i at mange bedrifter har et stort mangfold og mye internasjonal kompetanse i arbeidsstyrken deres (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Ulike land har ulike arbeidsrettigheter, bedrifter som opererer internasjonalt er derfor selv ansvarlige for å følge og implementere aktuelle lovverk (Mikkelsen og Laudal, 2016). Økt tilgang til internasjonal kompetanse bidrar også til å styrke blant annet norske bedrifters

muligheter til å operere effektivt i en nasjonal og internasjonal sammenheng. Muligheten til å rekruttere medarbeidere, ledere eller styrerepresentanter med internasjonal spisskompetanse, har også gjort det mulig for de aktuelle bedriftene å vokse internasjonalt mye raskere (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Rapport fra SSB (Statistisk sentralbyrå) om arbeidsinnvandring fra land utenfor EØS-området viser at arbeidsinnvandrere tilfører det norske samfunnet viktig kompetanse som bidrar til å dekke mangelfull arbeidskraft innen flere sektorer. Norge har også historisk sett hatt arbeidsinnvandring fra langt tilbake i tid (Andresen et al., 2022). I følge rapporten så kom det om lag 48000 arbeidsinnvandrere til Norge fra land utenfor EØS området i perioden 1990-2020, hvor 51% av disse var fortsatt bosatt i landet i begynnelsen av 2021. Arbeidsinnvandrere fra land utenfor EØS har opprinnelse fra om lag 138 ulike land, hvor disse inkluderer India, India, Iran, Serbia, USA og Filippinene (Andresen et al., 2022). Videre i rapporten så fremkommer det at andelen sysselsatte arbeidsinnvandrere fra land utenfor EØS utgjør ca. 78,4%, hvor disse jobber blant annet innen akademia, som sivilingeniører og som IKT-rådgivere (Andresen et al., 2022).

Å forstå og håndtere ansatte med ulike kulturelle bakgrunner, språk, verdier etc. på en effektiv måte er avgjørende for en vellykket onboardingprosess (Mikkelsen & Laudal, 2016). På bakgrunn av dette så skal jeg videre presentere litteratur om mangfold og kultur.

2.2 Mangfold og kultur

I et HR-perspektiv så omfatter begrepet «mangfold» inndelingen av arbeidstokken i splittede kategorier som har et opplevd fellesskap i en gitt kulturell eller nasjonal kontekst, og som potensielt har en effekt på forhold som blant annet jobbmuligheter, hvordan man behandles på arbeidsplassen, jobbmuligheter uavhengig av profesjonelle ferdigheter og kvalifikasjoner (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Bedrifter som ønsker å rekruttere den beste kompetansen på tvers av landegrenser, må ikke bare følge aktuelle internasjonale og nasjonale lovverk, men de må også ta hensyn mangfold og kulturelle forhold, både i landet de rekrutterer fra og deres eget land (Mikkelsen & Laudal, 2016). Bedrifter som operer internasjonalt har stort sett omfattende reglement for å inkludere og forebygge diskriminering av deres ansatte. Det som kan være utfordrende med reglementer

knyttet til mangfold og kulturelle forhold, er at det er uklart om ansvaret faller på HR, eller om det er et samfunnsansvar (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Etnisk og kulturelt mangfold er en realitet både globalt og i økende grad Norge også. Mål om samarbeid og gjensidighet mellom den enkelte bedrift og samfunnet rundt krever at bedriften er oppmerksom på ulike grupper i samfunnet, og hvordan disse fungerer sammen. (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Kultursjokk er også et viktig element ved internasjonal rekruttering, og noe som er normalt å oppleve både når man flytter til et nytt land med fremmed kultur, men også når man flytter til et land med relativt lik kultur som det man flyttet fra (Mikkelsen & Laudal, 2016). Dersom en internasjonal nyansatt og eventuelt familien ikke blir godt nok integrert i det nye samfunnet, og i stedet opplever deres nye omgivelser som stressende, så kan det føre til at den nyansatte velger å ikke fullføre sitt oppdrag, og si opp sin stilling. Det er derfor viktig at rekruttering og opplæring av internasjonale nyansatte tar hensyn til hele familien, spesielt ved lange utenlandsopphold (Mikkelsen & Laudal, 2016).

For å sikre at internasjonale nyansatte og eventuelt familien får en myk overgang til en ny og ukjent kultur, så er det avgjørende med onboardingprosesser som legger vekt på kulturell tilpasning, informasjon, gjennomtrekk og engasjement, m.m. (Mikkelsen & Laudal, 2016). På bakgrunn av dette så skal jeg i de tre neste avsnittene presentere tidligere forskning om onboarding og organisasjonssosialisering. I denne oppgavens kontekst så utvides onboarding og organisasjonssosialisering til å omfatte det å få integrert internasjonale nyansatte og eventuelt familien utenfor bedriften, et område som er lite forsket på. Litteraturen som jeg presenterer under disse avsnittene er i hovedsak utformet med tanke på bedriftsinterne forhold, men kan også benyttes til å vurdere bedriftseksterne forhold (Jeske & Olson, 2021; Bauer, 2010; Becker & Bish, 2019; Mikkelsen & Laudal, 2016).

2.3 Onboarding

Onboardingsbegrepet omfatter i hovedsak den betydningsfulle overgangen fra når en ansatt trer inn som ny i en stilling, til personen er har blitt en del av det eksisterende teamet internt i en organisasjon, og tar på seg ansvar (Jeske & Olson, 2021; Bauer, 2010; Becker & Bish, 2019).

Ved en onboardingprosess så introduseres den nyansatte for organisasjonspraksis, prosesser, retningslinjer og verdier som har til hensikt å forenkle integreringsprosessen, samt bidra til å gi den nyansatte et godt førsteinntrykk av den nye arbeidsplassen (Jeske & Olson, 2021; Bauer, 2010; Becker & Bish, 2019). Ifølge Bauer (2010) så rapporter ca. 66% av organisasjonene fra deres studie at de har en eller annen form for formelle introduksjonsprogrammer utover enkle orienteringer, og om lag 53% investerer i onboarding i løpet av det første året til en nyansatt. En studie gjennomført av Boston Consulting Group viser at onboarding var relatert til 2.5 ganger fortjenesteveksten og 1.9 ganger fortjenestemarginen, sammen lignet med organisasjoner som overløt onboarding til tilfeldighetene (Bauer, 2010).

De fleste organisasjoner starter onboardingstiltak umiddelbart når en nyansatt starter (Jeske & Olson, 2021). Noen virksomheter har imidlertid oppdaget viktigheten av å starte med onboarding kort tid etter en ansettelse, også kjent som pre-boarding, for å holde de nyansatte motiverte og engasjerte. Dette er spesielt viktig når ansatte har lange oppsigelsestider og konkurransen om deres kompetanse er høy (Jeske & Olson, 2021). Stadig flere små bedrifter velger å organisere sin onboardingstiltak som en ad-hoc problemløsningsoppgave, i stedet for å investere tid i en prosedyre (Jeske & Olson, 2021). Behovet for å tilby tilpasset onboarding til den enkelte nyansatte bidrar til å anerkjenne at nyansattes overganger varierer ut ifra faktorer som individ, kontraktens art, rollen og bransje. Større bedrifter med mere ressurser har nødvendigvis ikke de mest effektive onboardingprosedyrene. De mest effektive onboardingprosedyrene som involverer alle interessenter, kan benyttes selv i små organisasjoner for å forbedre onboardingopplevelsen, arbeidstilpasningen og læringen til de nyansatte (Jeske & Olson, 2021).

Ifølge Jeske og Olson (2021) så er onboarding både en HR-praksis, og en trinnprosess. Etterhvert som onboardingkonseptet har blitt utvidet, har også forståelsen for viktigheten av å involvere ulike interessenter tidlig i prosessen. Onboarding bør omfatte tre former for velkomst for å skape følelsen av tilhørighet og arbeidsengasjement. Den første formen innebærer at

bedriftens velkomst bør i hovedsak fungere som et middel til å informere nyansatte om organisasjonsregler, historie, samt rollespesifikasjoner for å sikre den nyansatte har god forståelse for det grunnleggende. Den andre formen er ledelsens velkomst, hvor ledere og veiledere som oppgave å støtte nyansatte. Den tredje og siste formen er medarbeidernes velkomst, hvor det legges vekt på samhandlingen mellom nyansatte og eksisterende medarbeidere, med formål om å redusere potensielle bekymringer og ressursgap, for å forenkle integreringsprosessen for den nyansatte (Jeske & Olson, 2021).

2.3.1 Organisasjonssosialisering

Organisasjonssosialisering, et viktig konsept som ofte blir nevnt i forbindelse med onboarding (Fistad, 2016; Becker & Bish, 2019; Jesker & Olson, 2021). I et forsøk på å definere organisasjonssosialisering så beskriver Fistad (2016) konseptet som individuelle, sosiale, kulturelle og kontekstuelle læreprosesser for hvordan nyansatte anskaffer seg kunnskap og ferdigheter for etablering i en bedrift.

Ifølge Fistad (2016) så sosialiseres en nyansatt gjennom å tilegne seg nødvendig kunnskap om bedriften for å oppdage hva som er viktig, inkludert hvilke personer som er sentrale for hvordan virksomheten fungerer. Organisasjonssosialisering omfatter kunnskap om hva arbeidsoppgavene omhandler, det å løse egne arbeidsoppgaver, samt det å få oversikt over blant annet hvordan medarbeidere jobber sammen i sosiale grupper og avdelinger. Det handler også om å oppdage grunnleggende normer og regler for atferd, mestring og hva som forventes. Beskrevet med andre ord så må den nyansatte finne ut av kulturen, strategier, visjoner og maktstrukturer, politikk samt posisjoner (Fistad, 2016). Sosialiseringprosessen krever omfattende læringsprosesser, og den gjennomsnittlige sosialiseringstiden er mellom 6-12 måneder. En nyansatt kan være både produktiv og effektiv tidligere, men det tar i gjennomsnitt om lag ett år for en nyansatt å bli godt kjent med hva som ligger rundt i arbeidsoppgavene, både internt i bedriften og eksternt (Fistad, 2016).

2.3.2 Onboardingsprosessen

Ifølge Talya Bauer, en anerkjent forsker og professor innen onboarding, så består onboardingprosessen av 4 nivåer, også kjent som de 4-C-er. Disse inkluderer “compliance”, “clarification”, “culture” og “connection” (Bauer, 2010).

«Compliance», den første C-en, omfatter det å lære nyansatte grunnleggende juridiske- og policyrelaterte reglementer og forskrifter (Bauer, 2010). «Clarification» innebærer å sikre at de nyansatte får en forståelse av hva deres nye jobb utgir seg på og all forventning knyttet til det. Den tredje C-en, «culture», utgjør en bredere kategori som inkluderer det å gi de nyansatte en følelse av organisatorisk normer, formell og uformelle. «Connection» referer til viktigheten av de mellommenneskelige forhold og informasjonsnettverk som den nyansatte må etablere seg (Bauer, 2010).

Onboardingsprosessen er en kontinuerlig prosess, hvor tiltakene må stadig evalueres, videreutvikles og tilpasses for optimal effekt. Tilbakemeldinger fra de nyansattes om deres opplevelser av onboardingstiltakene er derfor avgjørende (Bauer, 2010; Jeske & Olson, 2021).

2.4 Oppsummering av litteratur

Kort oppsummert så har litteraturen jeg har presentert ovenfor bidratt med å gi innsikt i forhold som er avgjørende for utformingen av vellykkede onboardingprosesser for internasjonale nyansatte og eventuelt deres familie, i en region. Først og fremst så har litteratur om globalisering og internasjonal rekruttering bidratt til å fremheve globaliseringens innvirkning på norsk næringsliv samt norske virksomheter sine behov for internasjonal rekruttering (Mikkelsen & Laudal, 2016). Når det gjelder litteratur knyttet til mangfold og kultur, så har dette bidratt til å tilføre innsikt i hvordan norske virksomheter som rekrutterer spisskompetanse fra utlandet kan håndtere kulturelle utfordringer, fremme mangfold, og skape et inkluderende miljø i en region. Dette er faktorer som kan være avgjørende for å sørge for at de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier blir værende i en region (Mikkelsen & Laudal, 2016). Litteraturgjennomgang av onboardingprosessen og organisasjonssosialisering har bidratt til å gi en strukturert tilnærming til onboarding. Litteraturen har også vist hvordan dette rammeverket kan bistå organisasjoner med å lette overgangen til en ny og fremmed kultur for de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier (Jeske & Olson, 2021; Bauer, 2010; Becker & Bish, 2019).

På en annen side så har den gjennomgåtte litteraturen også sine begrensinger. Store deler av den gjennomgåtte litteraturen er kontekstavhengig, og det kan derfor være viktig å være oppmerksom på at tilpasninger kan være avgjørende for å imøtekomme rett kontekst. Noe av den gjennomgåtte litteraturen har også en overvekt av vestlige perspektiver, og det er behov for mer forskning som ikke-vestlige kontekster, for å sikre mer omfattende forståelse av internasjonal rekruttering og onboarding av interasjonale nyansatte med ikke-vestlig bakgrunn. Store deler av litteraturen som jeg har presentert er i hovedsak relevant for bedriftsinterne forhold, men kan også benyttes til å vurdere bedriftseksterne forhold. Min studie er derfor viktig fordi den bidrar til å fylle kunnskapsgapet og begrensningene knyttet til onboardingprosessen av interasjonale nyansatte med eventuelt familie, av vestlige og ikke-vestlige opphav, utover organisasjonssammenheng. Gjennom min studie så kan jeg gi konkrete forslag til bedrifter hvordan kan samarbeide med lokale aktører for å gjøre onboardingprosessen mer effektiv og tilpasningsdyktig for de interasjonale nyansatte og eventuelt familien.

Samlet sett så gir litteraturen et verdifullt grunnlag for å forståelsen av hvordan bedrifter kan samarbeide med lokale aktører for å til rette for internasjonal rekruttering. Senere i oppgaven så vil litteraturen bli benyttet til å drøfte de empiriske funnene i denne studien, og dermed bidra til å besvare den overordnede problemstillingen.

3.0 Empirisk kontekst og metode

Med utgangspunkt i den overordnede problemstillingen, «*Hvordan arbeider regionale aktører med onboardingprosessen for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i en region?*», så har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ studie av Relocation Agder, en aktør som jeg vil presentere i kommende avsnitt. Valget av studien skyldes at det etableres mange store virksomheter i Agderregionen, hvor flere av disse virksomhetene velger å rekruttere internasjonalt fra land som blant annet Kina, India, Tyskland og USA. Det at stadig flere av disse store virksomhetene på Sørlandet velger å rekruttere internasjonalt skyldes blant annet økt globalisering, og mangel på lokal kompetanse av eksempelvis batteriingeniører og prosessingeniører (Business Region Kristiansand, 2022). Grunnet mangel på kapasitet og ressurser ved internasjonal rekruttering, så har flere av organisasjonene på Sørlandet nylig begynt å overlate deler av rekrutteringsprosesser til Relocation Agder, en aktør som bistår virksomheter på Sørlandet med onboardingprosessen av deres internasjonale nyansatte og eventuelt familie (Business Region Kristiansand, 2022).

Videre i kapitlet så vil jeg også gjøre rede for og begrunne de metodiske valgene som jeg har tatt ved innsamlingen og bearbeidingen av datamaterialet, samt begrensingene ved studien.

3.1 Relocation Agder

Relocation Agder er et spleiselag mellom offentlig sektor, akademia og privat næringsliv, hvor de to sistnevnte har i flere år rekruttert spisskompetanse fra utlandet (Business Region Kristiansand, 2022). Relocation Agder startet som et forprosjekt under navnet Relocation Kristiansand, som eksisterte fra og med januar 2019 til juni 2019. Etter at forprosjektet ble avsluttet så ble prosjektet Relocation Region Kristiansand iverksatt. Det nye prosjektet hadde sin levetid i perioden august 2019 til juli 2021. Den 1. august 2021 så ble Relocation Agder opprettet, og ble en fast tjeneste levert av Kristiansand Kommune (Oliveira van Shoor, 2019). Bakgrunnen for opprettelsen av Relocation Agder skyldtes at universitetet i Agder (UiA) ønsket en felles støttefunksjon for organisasjoner i Agderregionen som har behov for å rekruttere spisskompetanse fra utlandet. Ut ifra dette så henvendte UiA seg til Business Region Kristiansand om idéen, høsten 2018 (Oliveira van Shoor, 2019).

Når det gjelder tjenestene til Relocation Agder, så tar disse utgangspunkt i de organisasjonene i Agder sine innmeldte behov hvor disse omfatter presentasjon av regionen til aktuelle

utalandske kandidater, søknader til UDI om arbeids- og oppholdstillatelse, registrering hos politi og skatteetaten, eventuelt behov for nytt førerkort, omregistrering av bil, søk etter første bolig, registrering av eventuelt barn i barnehage og skole, bidra til at ektefellen også kan få seg en jobb i regionen, innføring i norsk kultur og behovet for et sosialt nettverk utenfor arbeidsstedet (Business Region Kristiansand, 2022). Sammen med UiA og Næringsforeningen i Kristiansandregionen, så arrangerer Relocation Agder 6 arrangementer i løpet av året, kjent som Secrets of Kristiansand (Business Region Kristiansand, 2022). Secrets of Kristiansand er nettverksmøter for nye arbeidere i Kristiansand regionen, hvor både nordmenn og de internasjonale nyansatte og eventuelt deres ektefelle/kjæreste deltar (Business Region Kristiansand, 2022).

Arbeidsområdet til Relocation Agder strekker seg utover hele Agderregionen, da de leverer onboardingstjenester til organisasjoner i ulike deler av regionen. Ved prosjektets startfase så bestod partnerbedriftene av: UiA (Kristiansand og Grimstad), Sørlandet Sykehus HF (Flekkefjord, Kristiansand, Arendal), Gard AS (Arendal), OSM (Arendal), MH Wirth (som nylig har byttet navnet til HMM) (Kristiansand), Cameron Sense (Kristiansand), Glencore Nikkelverk (Kristiansand), Noroff (Kristiansand), Grimstad Kommune og Kristiansand Kommune (Business Region Kristiansand, 2022). Siden oppstart så har flere partnerbedrifter kommet til, hvor disse omfatter: Morrow Batteries (Grimstad og Arendal), Norse Atlantic Airways (Arendal), Kilden teater- og konserthus (Kristiansand) og REC Solar (Kristiansand) (Business Region Kristiansand, 2022).

For å kunne levere sine tjenester så samarbeider Relocation Agder tett med politiet i Agder, NAV (Agder) og Statens Vegvesen (Agder) (Business Region Kristiansand, 2022).

3.2 Studiens forskningsdesign

Det finnes ulike måter for gjennomføring av en studie, og baseres vanligvis ut ifra problemstillingens utforming (Johannessen et al., 2016). Ifølge Busch (2018) så finnes det seks måter å formulere en problemstilling på, hvor disse inkluderer: beskrivende, problemidentifiserende, forklarende, diagnostiserende, problemløsende (normative) og handlingsorienterte. De nevnte formuleringene har litt ulike tilnæringsmåter, avhengig hva som er formålet. Basert på dette vil det være mest hensiktsmessig å velge en formulering ut ifra

formålet til en studie. Det er også mulig å benytte seg av flere formuleringer i samme oppgave dersom det er formulert forskningsspørsmål (Busch, 2018).

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan lokale aktører, som et fenomen, arbeider for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i en region. Tjenester fra en lokal aktør samt etterspørsel fra bedrifter vil også bli kartlagt og beskrevet, samt hvordan disse parter samarbeider. På bakgrunn av dette så vil beskrivende og forklarende problemstillinger være mest egnet for denne oppgaven. Beskrivende problemstillinger har som hensikt å gi en god beskrivelse av et fenomen, mens forklarende problemstillinger har som hensikt å analysere årsak-virkning-sammenhenger mellom to eller flere analyseres. Et fenomen påvirkes som oftest av flere faktorer, og det kan derfor være utfordrende å oppdage betydningen av en konkret variabel (Busch, 2018).

Valg av forskningsdesign har også betydning på oppgavens struktur. Ut ifra en beskrivende og forklarende problemstilling så vil et fenomen orientert studie være den mest aktuelle forskningsdesign for denne studien. Som kvalitativ forskningsdesign så omfatter denne tilnærmingen å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2016).

3.3 Utvalg

I forbindelse med denne studien så har jeg fulgt en strategisk tilnærming for å identifisere samt velge nøkkelinformanter, som inkluderer en representant fra Relocation Agder samt tre HR-personer fra tre av deres partnerbedrifter. Den strategiske tilnærmingen vil kunne bidra til å styrke validiteten og påliteligheten til studiens funn og konklusjoner (Johannessen et al., 2016).

Jeg startet prosessen med å finne nøkkelinformanter ved å gjennomføre en grundig undersøkelse av Relocation Agder og deres partnerbedrifter. Dette gjorde jeg ved å søke etter generell bedriftsinformasjon på deres hjemmesider, samt offentlige uttalelser, rapporter, nyhetsartikler knyttet til samarbeidet mellom Relocation Agder og deres partnerbedrifter. Med Relocation Agder som min nøkkelinformant, så ba jeg om deres hjelp til å identifisere tre av deres mest sentrale samarbeidspartnere. Dette ble gjort gjennom en kombinasjon av interne anbefalinger samt vurdering av partnerbedriftenes relevans til denne studien. Etter å ha identifisert de tre partnerbedriftene, så ble jeg satt i kontakt med tre HR-personer fra de tre

partnerbedriftene via mail. Mailene bestod av en presentasjon av meg selv og min studie, samt forespørsel om gjennomføring av intervjuer for å innsamle informasjon. Det ble også understreket for utvalget viktigheten av deres deltakelse for å kunne få et helhetlig bilde av Relocation Agders virksomhet og partnerbedriftenes rolle og perspektiver.

3.4 Innsamling av data og metodologisk utførelse

Jeg har i denne studien benyttet datatriangulering for innsamling av data. Datatriangulering tar utgangspunkt i Pattons tilnærming, og innebærer bruk av flere ulike kilder og metoder, i hovedsak gjennom dokumentstudier, observasjon og intervju. Tilnærmingen er mest egnet for å undersøke et fenomen fra flere vinkler. Gjennom bruk av flere kilder og metoder så vil forskeren få økt forståelse om sin studie (Patton, 2001). Datamaterialet til denne studien har jeg innsamlet gjennom kombinasjonen av dokumentstudier, observasjoner av internsystemer og intervjuer.

Datamaterialet fra både dokumentstudier, observasjoner og intervjuer ble notert for hånd i stedet for å benytte opptaksbånd og/eller video, noe som lot seg gjøre da jeg ikke innsamlet noe sensitiv informasjon. Datamaterialet ble også skrevet i tekstform, da denne studien er av kvalitativ art (Johannessen et al., 2016). Ved å notere for hånd så unngikk jeg også å sende inn søknadsbrev til NSD (Norsk senter for forskningsdata), og prosessene dette involverer (Johannessen et al., 2016).

3.4.1 Dokumentstudier

Dokumentstudier har blitt benyttet som datakilde for å et bredere perspektiv på Relocation Agder og deres tre partnerbedrifter. Dokumentstudier i denne studiens sammenheng omfatter gjennomgang av offisielle rapporter, strategidokumenter og samarbeidsavtaler, som gir innsikt i deres organisasjonsmål, strategier og samarbeidets natur. For å finne noen av de offisielle rapportene så oppsøkte jeg eksterne kilder og benyttet google som søkemotor. Jeg brukte følgende søkeord for å søke etter relevant bidrag: «Relocation Agder» og «Business Region Kristiansand». Ellers fikk jeg stort sett tilsendt dokumenter fra Relocation Agder, noe som vil kunne ha betydning for denne studiens gyldighet.

3.4.2 Observasjoner

For å få en dypere innsikt i Relocation Agder, så har jeg utført observasjoner under ett av deres internasjonale møter, og jeg har også observert hvordan den regionale aktøren jobber i henhold til GDPR-systemet (General Data Protection Regulation), for å samle inn personopplysninger fra den internasjonale nyansatte og eventuelt familien, for å i imøtekomme deres behov best mulig.

Våren 2022 mottok jeg invitasjon av Relocation Agder til Secrets of Kristiansand for å være «observatør». Secrets of Kristiansand er et sosialt møtested for nordmenn og internasjonale ansatte, i regi av Business Region Kristiansand. Det er en internasjonal møteplass hvor internasjonale nyansatte kan lære om Agderregionen og norsk kultur (Business Region Kristiansand, 2022). Arrangementet startet med litt mingling i salen, etterfulgt av foredrag fra representant fra Relocation Agder samt representanter fra næringsmiljøet i Kristiansand Kommune. Det ble stilt spørsmål til publikum underveis for å få litt innblikk i hvordan de internasjonale ansatte opplever nordmenn og norsk kultur. Det ble også gjennomført gruppediskusjoner. Arrangementet ble avsluttet med servering av fingermat og drikke og mingling. Secrets of Kristiansand er et offentlig Arrangement som krever kun påmelding for at vertene skal beregne servering.

Under ett av mine møter med informanten fra Relocation Agder, så ble jeg spurt på om jeg var interessert i å observere hvordan aktøren jobber i henhold til GDPR- systemet (General Data Protection Regulation), som brukes til å behandle personopplysninger, noe jeg takket «ja» til. Prosessen starter med at Relocation Agder mottar link fra deres partnerbedrift så snart en arbeidsavtale er signert mellom den internasjonale nyansatte og partnerbedriften, for å utføre oppdraget. Linken sendes videre til den internasjonale nyansatte, så snart det er opprettet mailkontakt mellom Relocation Agder og den internasjonale nyansatte, hvor personen fyller inn personopplysninger om seg selv og eventuelt familien. Informasjonen videresendes av Relocation Agder til norske myndigheter for å blant annet søke om arbeidstillatelse, registrering hos politi og skatteetaten på vegne av de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier (Business Region Kristiansand, 2022).

3.4.3. Intervjuer

Ved gjennomføring av intervjuene til denne studien så benyttet jeg semistrukturerte intervjuer, en tilnæringsmetode hvor jeg som forsker får mer utfyllende svar enn ved forhåndskodede spørreskjemaer (Johannessen et al., 2016). I denne studiens kontekst så vil jeg gjennom å stille åpne spørsmål og få utfyllende svar fra informantene være i stand til å innhente ulike perspektiver, erfaringer og innsikt fra noen av aktørene som i stor grad er direkte involvert i arbeidet med å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i Agderregionen. Jeg vil dermed være i stand til å besvare den overordnede problemstillingen i større grad (Johannessen et al., 2016).

Til intervjuene så utformet jeg to intervjuguider med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og litteraturgjennomgangen, begge med 11 åpne spørsmål. Jeg utformet ett intervjuguide til informanten fra Relocation Agder og ett til de tre HR-personene fra partnerbedriftene. To separate intervjuguider ble utformet for å tilpasse spørsmål som er i tråd med de ulike rollene og perspektivene til de to ulike informantgruppene. Intervjuguiden rettet mot Relocation Agder fokuserte i større grad på deres rolle knyttet til samarbeidet med deres partnerbedrifter, samt tjenestene aktøren tilbyr deres partnerbedrifter. På den andre siden var intervjuguiden utformet til partnerbedriftene tilpasset for å innhente informasjon om deres oppfatninger av samarbeidet med Relocation Agder, fordeler og eventuelle utfordringer knyttet til samarbeidet, inkludert deres individuelle bidrag til samarbeidet. Alle fire informantene spurte om å få tilsendt spørsmålene i forkant av intervjuene, hvor jeg sa pent «nei», og forklarte for dem at det vil kunne påvirke svarresultatene under intervjuet, og dermed også ha innflytelse på gyldigheten til studien. Alle informantene samtykket til min forklaring, og ingen av informantene fikk tilsendt intervjuguidene i forkant av intervjuet.

Når det gjelder gjennomførelsen av intervjuene så startet disse med en introduksjon av meg selv og min studie, inkludert tiden som var satt av til intervjuet (1 time). Informanten ble også informert om at intervjuet ikke vil bli tatt opp via lyd eller video, og at vedkommende kan når som helst under intervjuet trekke seg. Deretter fikk informanten muligheten til å introdusere seg selv. Jeg hadde satt av ca. 10 minutter til introduksjonsrunden, og tiden ble stort sett opprettholdt. Deretter stilte jeg spørsmålene fra intervjuguiden, inkludert oppfølging spørsmål. Det var satt av ca. 3-5 min per spørsmål, noe informanten ble informert om, og tiden ble stort sett opprettholdt. Jeg informerte informanten da det var ca. 1 minutt igjen av spørsmålsrunden, men også da det var 5 minutter igjen av intervjuet, slik at vedkommende kunne forberede seg

på å avslutte. Dette var også nødvendig for å holde oss til tiden som var satt av til intervjuet. I etterkant av intervjuet så sendte jeg informantene mail for å takke for deltakelsen.

Jeg har gjennom dokumentstudier, observasjoner og intervjuer fått en helhetlig forståelse av hvordan Relocation Agder, sammen med sine partnerbedrifter, jobber for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i Agderregionen.

3.5 Data analyse

Etter innsamlingen av datamaterialet så satt jeg igjen med stor mengde data, hvor disse ble systematisk bearbeidet ut ifra forskningsspørsmålene i studien, samt tidligere presentert litteratur. Jeg startet først og fremst med å gjennomgå datamaterialet grundig ved å markere nøkkelord, setninger og avsnitt som var relevante for forskningsspørsmålene til min studie. Informasjonen som informantene presenterte ble også sammenlignet med gjennomgått litteratur. På denne måten endte jeg opp med ved viktig informasjon knyttet til hvilke tjenester som aktøren leverer til sine partnerbedrifter, og hvordan aktøren samarbeider med deres partnerbedrifter (HR). Denne informasjonen danner grunnlaget for drøftingen, og som igjen bidrar til å besvare studiens forskningsspørsmål, samt den overordnede problemstillingen (Johannessen et al., 2016).

3.6 Reliabilitet

Innenfor kvalitative undersøkelser så er reliabilitet knyttet til nøyaktigheten i datainnsamlingen og analysen, hvor det legges vekt på at funnene er konsistente og gjenspeiler virkeligheten eller situasjonen som studeres (Johannessen et al., 2016). Til tross for at kvalitative studier ikke søker objektiv sannhet på samme måte som kvantitative studier, så er det fremdeles viktig å sikre at datamaterialet er pålitelig og konsistente innenfor den konteksten de er samlet inn i. Dette kan oppnås gjennom metodevalg, dokumentasjon av prosedyrer, transparens i analyseprosessen samt bruk av triangulering av datakilder (Johannessen et al., 2016; Patton, 2001).

Jeg har sikret denne studiens pålitelighet gjennom å benytte klare definerte metoder og protokoller for innsamling av datamaterialet, med utgangspunkt i Johannessen et al. (2016) og

Patton (2001). Dette omfatter utforming og gjennomføring av intervjuer, samt gjennomførelse av observasjon og dokumentstudier. Alle informanter ble informert om studiens formål, inkludert protokoller og metoder. Jeg har også gjennom bruk av ulike datakilder (dokumentstudier, observasjoner og intervjuer), bidratt til å styrke påliteligheten og kvaliteten til det innsamlede datamaterialet.

På en annen side så kunne påliteligheten til datamaterialet fra intervjuene vært styrket i større grad gjennom å benytte et båndopptak, i stedet for å notere for hånd. Ved å notere for hånd så kan jeg ha gått glipp av viktige opplysninger. En annen viktig faktor som kan svekket påliteligheten til denne studien er knyttet til antall informanter. Dersom jeg hadde økt antallet informanter så kunne dette ha bidratt til å styrke påliteligheten til min studie. På en annen side så fremmer Yin (2018) at man skal utføre intervjuer frem til man ikke lenger får nye synspunkter. Allerede under det tredje intervjuet så oppdaget jeg at mange svarene ble gjentatt. Til tross for dette så valgte jeg å gjennomføre det fjerde intervjuet i håp om å få annerledes svar, også ved dette tilfellet var flere av svarene like med de tidligere intervjuene.

3.7 Validitet og overførbarhet

Validitet, også kjent som gyldighet, omfatter i hvor stor grad datamaterialet representerer fenomenet (Johannessen et al., 2016). Det finnes ulike former for validitet, hvor disse inkluderer: begrepsvaliditet, intern-validitet og ytre-validitet. Når det gjelder begrepsvaliditet så omfatter dette hvor nøyaktig et begrep er definert og målt i en studie. Begrepsvaliditet sikres gjennom å tydelig definere begrepene i en studie, samt operasjonalisere dem på en måte som gjør at essensen av det som blir studert blir fanget opp (Johannessen et al., 2016). Intern-validitet innebærer å fastslå om det er en direkte årsakssammenheng mellom variablene som blir studert i en undersøkelse. Denne formen validitet sikres gjennom at forskeren kontrollerer og minsker innflytelsen fra alternative forklaringer eller faktorer som kan ha innflytelse på resultatene (Johannessen et al., 2016). Når det gjelder ytre-validitet som omfatter dette i hvor stor grad forskningsresultatene kan generaliseres til andre situasjoner eller populasjoner. Formen sikres gjennom at forskeren sørger for at forskningen er representativ for andre grupper eller settinger ved å ta bruk en variasjon av deltakere, ulike steder og/eller tilnærminger, gi en tydelig beskrivelse av forskningskonteksten inkludert begrensningene for å vurdere overførbarheten av funnene til andre områder eller grupper (Johannessen et al., 2016).

Jeg har sikret denne studiens validitet gjennom grundig planlegging, metodevalg og analyseprosess. For å sikre denne studiens begrepsvaliditet så har jeg sørget for at det teoretiske rammeverket har blitt beskrevet og forklart godt, noe som ble oppnådd gjennom en grundig litteraturgjennomgang. Når det gjelder intern-validitet i denne studiens sammenheng, så har jeg sikret denne gjennom bruk av flere datakilder (dokumentstudier, observasjon og intervjuer). På en annen side så kunne den interne validiteten i denne studien vært styrket dersom jeg hadde benyttet en annen metode for å velge informantene fra partnerbedriftene, i stedet for at nøkkelinformanten fra Relocation Agder plukket ut disse. Ved at nøkkelinformanten selv plukket ut de tre andre informantene, så vil dette kunne ha innflytelse på resultatene i studien.

For å sikre den ytre-validiteten så har jeg grundig vurdert om mine funn kan gjelde for andre situasjoner eller steder. Dette gjennomførte jeg ved å beskrive hvordan jeg gjennomførte studien, hvem jeg studerte, inkludert funn. Jeg har også presentert eventuelle begrensninger ved denne studien.

Innenfor kvalitative studier så benyttes begrepet «overførbarhet» i stedet for «generalisering». Dette skyldes at «generalisering» er knyttet til statistisk generalisering og kvantitative studier (Johannessen et al., 2016). Min studie kan ikke nødvendigvis generaliseres til andre geografiske områder grunnet for få informanter, samt mangel på en strukturert og definert gjennomførelse av en laboratorisk studie. På en annen side så gir den teoretiske innsikter som kan være relevant for lignende situasjoner.

4.0 Resultat, analyse og diskusjon

I dette kapitlet så vil jeg presentere funnene fra min studie, og deretter analysere og drøfte disse i lys av forskningsspørsmålene og litteraturen som jeg har presentert tidligere i oppgaven. For å sørge for at du som leser fortsatt har den overordnede problemstillingen i bakhodet under presentasjonen av funnene, så presenteres denne på nytt: «*Hvordan arbeider regionale aktører med onboardingprosessen for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i en region?*».

4.1 Onboardingstjenester

Når det gjelder forskningsspørsmålet knyttet til hvilke tjenester regionale aktører tilbyr sine partnerbedrifter, samt hvilke onboardingstjenester som etterspørres av lokale bedrifter, så kom det frem av mine funn at det ble utført en grundig jobb under forprosjektet for å kartlegge hvilke behov både partnerbedriftene og de internasjonale nyansatte hadde før Relocation Agder besluttet hvilke tjenester de skulle utføre, og tjenestene har ikke vært nødvendig å endre underveis. Den første tjenesten som ble nevnt var pre-visit, hvor en potensiell har anledning til å Sørlandet før signering av arbeidskontrakten, hvor Relocation Agder viser kandidaten og eventuelt familien rundt i byen og forteller om hvilke tjenester den regionale aktøren bistår med. I tillegg så kan de gå på boligsøk dersom det ønskelig. Kandidatene som har barn er i hovedsak opptatt av å se lokaliseringen til internasjonale skolen i forhold til arbeidsgivers lokaler, for å kartlegge potensielle boligområder. Så snart en kandidat har takket «ja» til en stilling hos en partnerbedrift så er det aller viktigste å raskt avklare nasjonaliteten til den nyansatte og eventuelt familiemedlemmene. Når dette er gjort så iverksettes enten søknad eller registrering hos UDI. For tredjelandsborgere (borgere utenfor EU, EØS og Schengen) må Relocation Agder sende søknad i forkant av ankomst til Norge. Det ble også fremmet at behandlingstiden hos UDI er på ca. 4 måneder. Så snart Relocation Agder er informert om ankomstdato for den nyansatte og eventuelt familiemedlemmene, så må Relocation Agder bestille time hos offentlige instanser, som politi og skatteetaten, avhengig av deres nasjonalitet.

Av informanten fra Relocation Agder kom det også frem at hva som må gjøres avhenger av nasjonaliteten til de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier. I følge informanten så er det slik at når utledninger skal flytte til Norge, så deles de opp i tre kategorier: borgere fra nordiske land (Finland, Sverige, Danmark og Island), borgere fra EU, EØS og Schengen og

resten av verdens borgere, også kjent som tredjelandsborgere. Den siste kategorien deles igjen opp i to grupper, de som ikke trenger innreisevisum til Norge, og de som må ha innreisevisum for å få lov til å reise inn i Norge. Borgere fra nordiske land kan ifølge informanten reise fritt reise til og fra Norge uten å først søke til UDI, og trenger kun å registrere seg hos Skatteetaten etter ankomst til Norge for å få et ID-nummer. Når det gjelder borgere fra EU, EØS og Schengen, så kan også disse reise fritt til og fra Norge uten å først søke til UDI, men de må både registrere seg hos UDI etter ankomst til Norge, samt møte opp hos politiet og skatteetaten for å få et ID-nummer. Tredjelandsborgere på en annen side kan ikke reise til Norge før UDI har fattet vedtak, og fått godkjent søknaden om arbeidsopphold eller familieinnvandring. Borgere som ikke trenger innreisevisum kan reise til Norge når som helst, og for å få lov til å jobbe i Norge mens deres søknad er under behandling hos UDI, men Relocation Agder må først ha fått godkjent søknad om «tidlig arbeidsstart» hos politidirektoratet. Etter ankomst til Norge trenger tredjelandsborgerne kun å møte opp hos politiet for å motta oppholds-kort og ID-nummer.

Dersom familien har barn så kontakter Relocation Agder Kommunen som den nyansatte og familien skal bo i, hvor kommunen bistår med å sette dem på venteliste. Ventelisten skyldes at familien ikke har personnummer før de er etablert i Norge. Dersom familien har barn i skolealder, så kontakter Relocation Agder den aktuelle skolen og melder inn barna. Grunnet mangel på personnummer så kan ikke familien gjøre dette selv før migrasjonen til Norge. Når Relocation Agder vet om ankomstdato for den nyansatte og eventuelt familiemedlemmer, så bistår Relocation Agder med søk etter egnet bolig, hvor avtalen inngås mellom den internasjonale nyansatte og utleier. Dersom tilflytterne har behov for bil, så kan en bil leases fra en av samarbeidspartnere hos Relocation Agder, hvor det ikke kreves verken personnummer eller en finansiell historikk i Norge, av tilflytterne.

Etter ankomst til Norge, og samme dag som Relocation Agder deltar sammen den nyansatte og eventuelt familien til politi og eventuelt skatteetaten, så inviterer Relocation Agder de nye tilflytterne til et møte hvor de mottar praktiske råd om det å bosette seg i Norge, samt en innføring i norsk kultur. Møtet var i ca. 1.5 til 2 timer. Relocation Agder tilbyr også parnter-support. Ifølge mine informanter så ofte vil ektefellen til den nyansatte også søke jobb, etter at familiemedlemmene har funnet seg til rette i Norge. Relocation Agder bistår partner gjennom å arrangere et eget møte med vedkommende for å se gjennom CV-en, samt gi tips om hvordan

man søker jobb i Norge, og informerer om aktuelle bedrifter i regionen som ofte søker etter vedkommendes kompetanse.

Av mine funn så kom det også frem at 6 ganger i løpet av vintersesongen, så inviterer Relocation Agder alle internasjonale arbeidere i Agder inkludert deres ektefeller, til et internasjonalt møte, også kjent som Secrets of Kristiansand. Den første timen av møtet brukes til å gi tilflytterne en innføring i regionen de har bosatt seg i. Relocation Agder inviterer eksempelvis Visit Sørlandet, tidligere USUS, for å informere om spesielle turopplevelser som tilflytterne bør få med seg. Under et internasjonalt møte hvor en representant fra Kilden holdt presentasjon, så fortalte vedkommende om deres oppsetninger. Under et annet møte hvor næringssjefen i en av Kommunene i Agderregionen holdt foredrag, og fortalte om næringsutviklingen i næringslivet etc. Etter en times tid er det tid for mingling, hvor det er mulighet for møtedeltakerne å knytte nye kontakter. Møtet varer ofte i 3 timer.

Av mine funn så kom det også frem at Relocation Agder utfører alle tjenestene som er nevnt ovenfor for hver familie, men enkelte av partnerbedriftene trenger kun et utvalg av tjenestene. Av den ene informanten så kom det frem at de har en egen avtale om at Arendal Kommunes næringsavdeling skal levere tjenestene som boligsøk, søknad om barnehage eller skoleplass. Andre av partnerbedriftene til Relocation Agder var også allerede bundet til en eksisterende avtale med en lokal bedrift om at de sender søknadene til UDI, mens Relocation Agder utfører de resterende tjenestene for dem.

4.1.1 Analyse av onboardingstjenester

Sett i lys av tidligere gjennomgått litteratur om onboardingprosessen, spesielt med fokus på Bauers 4 C-er (“compliance”, “clarification”, “culture” og “connection”), så viser mine funn at Relocation Agder som en regional aktør nøye håndterer de juridiske aspektene knyttet til internasjonal rekruttering. Dette gjelder spesielt for tredjelandsborgere, hvor søknadsprosessen er mer krevende. Søknadsprosessen hos UDI og koordinering med offentlige instanser som politi og skatteetaten viser en inngående overholdelse av regelverket. Dette bidrar til å sikre at deres partnerbedrifter, de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier følger loven norsk lovverk knyttet til arbeidsinnvandring (Bauer, 2010). Innenfor litteratur om globalisering og internasjonal rekruttering så fremhever jeg også at bedrifter som rekrutterer kompetanse på tvers av landegrenser, selv er ansvarlige for å følge gjeldende lovverk (Mikkelsen & Laudal, 2016). Dette bistår Relocation Agder partnerbedriftene med. Sett i lys av Bauers andre C

(«clarification»), samt tidligere gjennomgått litteratur om organisasjonssosialisering så gir Relocation Agder tydelig informasjon til de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier gjennom tjenester som pre-vist, informasjonsmøter og Secrets of Kristiansand. På denne måten så får de en tidlig forståelse av regionen, samt en innføring i norsk kultur. I tillegg gir den regionale aktøren tydelig informasjon knyttet til søknader, registreringer og møteavtaler med offentlige instanser. Dette vil kunne bidra til å redusere usikkerheten til de internasjonale nyansatte og eventuelt familien, i tillegg til å kunne gi dem en trygg start i en ny region, i et nytt land med fremmed kultur (Bauer, 2010; Fistad, 2016; Becker & Bish, 2019; Jesker & Olson, 2021). I lys av Bauers tredje C («culture»), samt tidligere gjennomgått litteratur om mangfold og kultur, så viser mine funn at Relocation Agders tjenester, som pre-vist, infomøter og Secrets of Kristiansand, bidrar til å gradvis integrere de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier i norsk kultur (Bauer, 2010). Ved å lette den kulturelle overgang til en ny og fremmed kultur for de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier, så reduseres også risikoen for at de opplever kultursjokk (Bauer, 2010; Mikkelsen & Laudal, 2016). I lys av Bauers fjerde C, «connection», så bidrar de sistnevnte tjenestene fra Relocation Agder til å skape muligheter for at de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier kan knytte nye forbindelser i Agderregionen. Dette vil gi dem muligheten til å føle tilhørighet i Agderregionen (Bauer, 2010).

4.1.2 Diskusjon om onboardingstjenester

4.1.2.1 Samsvar mellom tjenester og etterspørsel

Ifølge Bauer (2010); Jeske og Olson (2021); Fistad (2016) og Becker og Bish (2019) så er grundige onboardingstiltak avgjørende for å sikre at nyansatt får en myk overgang i sin nye stilling, men også sin nye arbeidsplass. Selv om litteraturen jeg referer til fokuserer på bedriftsinterne forhold, så er det like relevant for bedriftseksterne forhold. Ut ifra mine funn så fremkommer det at det ble allerede under forprosjektet til Relocation Agder gjennomført en grundig undersøkelse for å forstå partnerbedriftenes, og de internasjonale nyansattes behov. Dette tyder på bevissthet omkring etterspørselen av spesifikke tjenester. Onboardingstjenestene som tilbys ser ut til å være skreddersydd for å imøtekomme de unike kravene til forskjellige kategoriene av internasjonale nyansatte, som omfatter nordiske borgere, EU, EØS og Schengen og tredjelandsborgere. Relocation Agder tilbyr en rekke tjenester, men det er også fleksibilitet

i avtalene. På denne måten tilpasser de seg partnerbedriftenes eksisterende avtaler eller behov. Dette tyder på en tilpasningsevne som er nødvendig for å imøtekomme varierte krav. Relocation Agders tjenester knyttet til koordinering med offentlige instanser som UDI, politiet og skatteetaten, adresserer behovet for å håndtere formelle innvandringsprosesser og administrative krav. Disse prosessene krever enormt mye tid og ressurser av partnerbedriftene, noe de ikke har, fordi de allerede har nok med å håndtere den daglige driften i bedriften (Business Region Kristiansand, 2022).

Når det gjelder Relocation Agders tjenester knyttet til pre-visit, informasjonsmøter, støtte til eventuelt familie, og arrangementer som Secrets of Agder, så bidrar disse til å vise forståelse for behovet for kulturell integrering og nettverksbygging for de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier. Disse tjenestene støtter opp etterspørselen etter å føle tilhørighet på et nytt sted med en fremmed kultur. Dersom de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier ikke blir tilstrekkelig integrert i Agderregionen, så kan dette føre til opplevelse av stress. Dette stresset kan føre til at den internasjonale nyansatte velger å avslutte sitt oppdrag, si opp sin stilling og eventuelt flytte fra Agderregionen. På denne måten mister også Agderregionen verdifull kompetanse som kunne ha bidratt til økonomisk vekst for regionen. Grundige tiltak med fokus på integrering for de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier er derfor avgjørende (Mikkelsen & Laudal, 2016). Relocation Agders tjenester knyttet til leasingavtaler for biler fra samarbeidspartnere uten krav til personnummer eller finansiell historikk, samsvarer med de internasjonale nyansattes behov for mobilitet.

4.1.2.2 Onboardingsaspekteret

Fistad (2016); Jeske og Olson (2021); Bauer (2010) beskriver onboarding som en kritisk fase i en ansatt sin livssyklus i en organisasjon, og det inkluderer pre-boarding, onboarding og oppfølging.

I følge Jeske og Olson (2021) så starter noen bedrifter med onboardingsprosessen kort tid etter en ansettelse, også kjent som pre-boarding, hvor formålet er engasjere og motivere nyansatte fra begynnelsen av arbeidsforholdet. Pre-boarding er spesielt viktig når ansatte har lange oppsigelsestider, og det er stor konkurranse om deres kompetanse (Jeske & Olson, 2021).

I lys av Relocation Agder så inkluderer pre-boarding pre-visit-tjenesten, hvor de internasjonale nyansatte og deres familier for å muligheten til å utforske Agderregionen før signering av arbeidskontrakt. Dette bidrar til å styrke kandidatens forståelse deres potensielle nye bosted, samtidig som det tar hensyn til familiens behov og barnas utdanningsmuligheter, med forbehold om kandidaten har familie. Avklaring av nasjonalitet tidlig i prosessen gir også grunnlaget for å starte nødvendige prosesser som registrering og søknader hos UDI, politi og skatteetaten. Dette viser også en proaktiv tilnærming.

Når det gjelder onboarding, så omfatter dette den betydningsfulle overgangen fra når en trer inn som ny i en stilling, til personen er integrert i bedriften, og tar på seg ansvar. Ved denne prosessen så introduseres den nyansatte for organisasjonspraksis, prosesser, retningslinjer og verdier som har som formål å forenkle integreringsprosessen, samt bidra til å gi den nyansatte et godt førsteinntrykk av personens nye arbeidsplass (Jeske & Olson, 2021; Bauer, 2010; Becker & Bish, 2019). Sett i lys av Relocation Agder som inkluderer onboarding deres støtte til å håndtere immigrasjonsprosesser for ulike nasjonaliteter, spesielt tredjelandborgere. Dette tyder på en grundig forståelse av de komplekse kravene knyttet til internasjonal rekruttering. Bistand til familier med barn, inkludert skoleplasser og boligsøk, viser omsorg for hele familien og tar hensyn til deres behov for en smidig overgang til ny plass med en fremmed kultur. Møtet etter ankomst, med praktiske råd og kulturell introduksjon, bidrar til å skape et støttende miljø for de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier. Tjenestene bidrar også til å skape et støttende miljø for disse menneskene, og gir nødvendig informasjon for å integrere seg i Norge.

Bauer (2010); Jeske og Olson (2021) beskriver onboardingsprosessen som en kontinuerlig prosess, hvor tiltakene må stadig evalueres, videreutvikles og tilpasses for optimal effekt. I lys av Relocation Agder så inkluderer oppfølging deres tilbud om partner-support, som omfatter hjelp til jobbsøking for ektefeller. Dette viser også forpliktelse til å støtte hele familien også etter ankomst. De regelmessige internasjonale møtene som Secrets of Kristiansand, gir et kontinuerlig forum for nettverksbygging, samtidig som de gir tilflytterne mulighetene til å bli kjent med regionen og dens ressurser over tid. Tilpasningsdyktigheten til Relocation Agder tillater også partnerbedriftene å velge spesifikke tjenester. Dette viser fleksibilitet, og imøtekommer individuelle behov.

4.1.2.3 Teoretiske komplikasjoner

Onboarding utover organisasjonskontekst, spesielt når det gjelder regionale aspekter, er et område som er relativt lite utforsket. Dette kan by på teoretiske komplikasjoner. Som det fremkommer av mine funn så innebærer onboarding å integrere internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier i lokalsamfunnet. Dette kan gi utfordringer knyttet til å forstå og samhandle med lokale kulturer, skikker og verdier (Mikkelsen & Laudal, 2016; Andresen et al., 2022). Litteraturen bør derfor kunne vurdere hvordan onboardingsprosesser kan tilpasses for å inkludere aspekter av samfunnet utover organisasjonskontekst. Som det fremkommer av mine funn, så krever en bredere ordningsprosess koordinering med lokale myndigheter og tjenesteleverandører, som blant annet UDI, politi, skatteetaten. Dette krever en forståelse av byråkratiske systemer. Litteraturen bør derfor være i stand til å adressere utfordringer knyttet til samarbeidet med lokale myndigheter ved onboarding internasjonale nyansatte, utover organisasjonskontekst.

Onboarding utover organisasjonssammenheng, spesielt i en regionalkontekst, er en kompleks prosess som berører flere samfunnsmessige nivåer (Business Region Kristiansand, 2022). Litteraturen må derfor være i stand til å ta hensyn til denne kompleksiteten slik at det kan utvikles strategier som sikrer gode onboardingsprosesser utover organisasjonskontekst. Forskning innenfor dette området vil kunne bidra til å identifisere beste praksiser og dermed utvikle retningslinjer for mer omfattende onboardingsprosesser.

4.2 Samarbeid

Når det gjelder forskningsspørsmålet knyttet til hvordan lokale bedrifter (HR) samarbeider med regionale aktører for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i regionen, så kom det frem av mine funn at når en av partnerbedriftene har signert en ny medarbeider fra utlandet, så benyttes en link for å overføre oppdraget over til Relocation Agder. Gjennom linken får Relocation Agder tilgang til den internasjonale nyansattes mailadresse. Videre oppretter den regionale aktøren kontakt med vedkommende, hvor den ansatte blir bedt om å fylle ut en link med informasjon for å motta nødvendig bistand fra Relocation Agder. Informasjon benyttes av den regionale aktøren til å blant annet søke om oppholdstillatelse for de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier. Relocation Agder starter prosessen med UDI, politi og skatteetaten

ved å søke om «tidlig arbeidsstart» til politidirektoratet. Videre iverksetter Relocation Agder prosessen med boligsøk og kontakter den aktuelle kommunen om barnehageplass og skoleplass.

Ingen av informantene hadde noe negativt å formilde angående samarbeidet. Alle informantene beskrev samarbeidet som strålende. Informantene fra partnerbedriftene beskrev Relocation Agder som veldig serviceinnstilte, høflige, imøtekommende, kulturbevisst, og aktøren er opptatt av å være gode ambassadører for sine partnerbedrifter.

4.2.1 Analyse av samarbeidet

I lys av Bauers første C («compliance»), samt tidligere gjennomgått litteratur om globalisering og internasjonal rekruttering, så viser mine funn at gjennom samarbeidet mellom Relocation Agder og deres partnerbedrifter sikres det at partnerbedriftene og de internasjonale nyansatte, og eventuelt deres familier, følger alle nødvendige juridiske prosedyrer knyttet til arbeidsinnvandring (Bauer, 2010; Andresen et al., 2022). I lys av Bauers andre C («clarification»), samt tidligere litteratur om mangfold og kultur organisasjonssosialisering, så viser mine funn at gjennom samarbeidet mellom Relocation Agder og deres partnerbedrifter mottar de internasjonale og eventuelt deres familier informasjon om Agderregionen, samt kulturen og prosessene knyttet til flytting og etablering i Norge. På denne måten får tilflytterne klarhet (Bauer, 2010; Fistad, 2016; Becker & Bish, 2019; Jesker & Olson, 2021). I lys av Bauers tredje C («culture»), samt tidligere gjennomgått litteratur om mangfold og kultur, så viser mine funn at Relocation Agder og deres partnerbedrifter samarbeider om tjenester som bidrar til å integrere de internasjonale nyansatte og eventuelt deres familie i Agderregionen og norsk kultur (Bauer, 2010; Mikkelsen & Laudal, 2016). I lys av Bauers fjerde C («connection»), samt tidligere presentert litteratur om mangfold og kultur og organisasjonssosialisering, viser mine funn at gjennom samarbeidet mellom Relocation Agder og deres partnerbedrifter, så er det iverksatt arrangementer som Secrets of Kristiansand internasjonale nyansatte og eventuelt deres familier kan knytte nettverk, og få følelsen av tilhørighet til regionen (Bauer, 2010; Mikkelsen & Laudal, 2016; Fistad, 2016; Becker & Bish, 2019; Jesker & Olson, 2021).

4.2.2 Utfordringer knyttet til samarbeidet

I følge Bauer (2010); Jeske og Olson (2021) så er tilbakemeldinger avgjørende for å videreutvikle og tilpasse onboardingprosessen for optimal effekt. Av mine funn kom det frem at det ikke var noen utfordringer knyttet til samarbeidet mellom Relocation Agder og deres partnerbedrifter. Informantenes positive tilbakemeldinger kan tyde på at Relocation Agder lever opp til partnerbedriftenes forventninger, og at deres service-kvalitet oppfattes som tilfredsstillende. På en annen side så kan være mulig at det finnes mindre problemer eller utfordringer ved samarbeidet, som ikke ble fanget opp under datainnsamlingen. Informantene kan ha vært tilbakeholdne med å nevne uenigheter eller mindre bekymringer. Den sterkt positive beskrivelsen av samarbeidet kan også ha effekt på objektiviteten. Det kan derfor være nyttig å utforske dette nærmere for å se om det er noen områder som kan forbedres, for å styrke samarbeidet mellom Relocation Agder og deres partnerbedrifter.

4.2.3 Mine forventninger til samarbeidet

Når det gjelder mine forventninger knyttet til samarbeidet mellom Relocation Agder og deres partnerbedrifter, så har disse vært positive, og samsvarer i stor grad med mine funn. På en annen side så er jeg overrasket over at informantene ikke fremmet noen utfordringer knyttet til samarbeidet. Gjennom å kontinuerlig overvåke tilfredshet, gjennomføre jevnlig tilbakemeldinger fra deres partnerbedrifter, og være åpen for tilpasninger, kan bidra til å opprettholde et positivt samarbeid for å levere optimale onboardingstjenester til de internasjonale nyansatte og deres familier, slik at de blir værende i Agderregionen på langsikt (Bauer, 2010; Jeske & Olson, 2021).

5.0 Konklusjon

Jeg har i denne masteroppgaven undersøkt hvordan Relocation Agder som en regional aktør arbeider med onboardingprosesser for å tilrettelegge for internasjonal rekruttering i Agderregionen. Resultatene av analysene og diskusjon gir konkrete strategier og til som kan bidra til å imøtekomme utfordringer knyttet til internasjonal kompetanse. Denne forskningen fyller et gap i litteraturen ved å belyse onboardingprosessen i en regional kontekst, og gir praktiske innsikter i samarbeidsmuligheter mellom lokale bedrifter og regionale aktører.

Videre skiller denne forskningen seg fra tidligere studier ved at den fokuserer på en regionalt spesifikk kontekst, og resultatene har potensielle virkninger for både bedrifter og regionale aktører som søker å håndtere utfordringer knyttet til internasjonal rekruttering i et begrenset geografisk område. Positive virkninger omfatter eksempelvis effektive onboardingprosesser, som vil kunne bidra til å redusere kostnadene knyttet til rekruttering av internasjonal kompetanse (Business Region Kristiansand, 2022; Bauer, 2010).

I lys av det helhetlige onboardingsperspektivet, som omfatter pre-boarding, onboarding og oppfølging ved dette tilfellet, så viser denne forskningen at samarbeidet mellom Relocation Agder og deres partnerbedrifter av avgjørende for å sikre en vellykket integrering av internasjonale nyansatte og eventuelt deres familie. Den identifiserer også områder hvor det kan gjøres forbedringer for å styrke onboardingsaspekteret, fra introduksjon (pre-boarding) til oppfølging. Dette gir grunnlag for videre forskning på området.

6.0 Referanseliste

Andresen, S. M. H., Bye, K. S., Dzamarija, M. T., Epland, J., Kirkeberg, M. I., Lysen, J. & Olsen, B. (2022). *Monitor for arbeidsinnvandrere fra land utenfor EØS-området (RAPP2022-26)*. Statistisk sentralbyrå. https://www.ssb.no/befolkning/innvandrere/artikler/monitor-for-arbeidsinnvandrere-fra-land-utenfor-eos-området/_/attachment/inline/fe2a127f-d75f-49fa-abe6-db041f48625b:8832375f7a52adb5d7d1a6d378c8576caea90396/RAPP2022-26.pdf

Becker, K. & Bish, A. (2019). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resources Management Review*, 31(1), 100730.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series

Business Region Kristiansand. (2022-). Relocation Agder. *Business Region Kristiansand*.
<https://www.businessregionkristiansand.no/arbeid/relocation>

Busch, T. (2018). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Fistad, C. (2016) *Organisasjonssosialisering og Nyansattes Læringsprosesser* (2.utg.). Fagbokforlaget.

Jeske, D. & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognizing mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14 (1), 63-76.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>

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

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Hva er strategisk human resources management?* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Oliveira van Schoor, M. A. (2019, 10. oktober). Bidrar til en god oppstart i et nytt land. *Universitetet i Agder*. <https://www.uia.no/nyheter/bidrar-til-en-god-oppstart-i-et-nytt-land>

Patton, M. Q. (2001). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3. utg.). Sage Publications Ltd.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. utg.). Sage Publications Ltd