

Onboarding-guiden

Tips til fantastisk onboarding, der fastholder og skaber resultater



Indhold

3 Hvad er onboarding og hvorfor bruge tid på det?

- 3 Hvad er onboarding?
- 4 Hvorfor onboarding?

7 Skab en uforglemmelig velkomst

- 8 Buddy-ordning
- 9 Drop tjeklisten og få alle i organisationen med
- 10 Medarbejderen er omdrejningspunktet

12 Det tekniske, digitale og praktiske

- 12 Hvem skal stå for vores onboarding?
- 13 Dét skal med i onboarding
- 18 Dét skal med i den digitale onboarding
- 20 Mere inspiration til at skabe jeres onboarding-program

23 Gør onboarding spændende

- 23 Hvad er gamification?
- 24 Tre fakta som kan støtte din business case for gamification
- 26 Men hvordan kommer min virksomhed i gang med gamification?

28 Evaluering af jeres onboarding

- 28 Forbedringer til uvedkommende onboarding
- 29 Feedback på digital onboarding
- 30 Onboarding stopper aldrig

31 Tænk på hele medarbejderrejsen

- 31 Medarbejder og arbejdsgiver: Det er en gensidig investering
- 32 På grænsefladen mellem digital og analog medarbejderudvikling
- 33 'Mesterlære': Tilbage til fremtiden?
- 34 Op ad rangstigen? Gør den enkeltes muligheder synlige digitalt

35 Opsummering

Hvad er **onboarding** og hvorfor bruge tid på det?

Kort og godt

- Tæt på det første år af en ny medarbejders ansættelse
- Dækker over praktiske, personlige og relationelle faktorer
- En introduktion til en virksomheds vision, mission, kultur og værdier
- Processen hvor en ny medarbejder går fra at være outsider til insider
- En grundig introduktion til arbejdsopgaverne

Hvad er vigtigt for god onboarding

- At medarbejderen er i fokus/omdrejningspunktet for onboarding-processen
- At medarbejderen får en følelse af tilhør
- At medarbejderen får en grundig oplæring i arbejdsopgaverne
- At alle medarbejdere inddrages i virksomhedens onboarding-strategi

Kilde: Ann-Katrine Schepler, Learning & Implementation Consultant, samt onboarding-specialist i Learningbank.

Hvorfor onboarding?

Antallet af danskere, der har skiftet job til og med september 2018, er det højeste antal i ti år (**649.944**), og det tyder på, at 2018 kommer til at sætte rekord for allerflest jobskifter nogensinde. Det høje antal skyldes både at der er flere, der er kommet i arbejde, men også at der er flere, der finder sig et helt nyt job. Det er især de unge under 35, som vælter ind på arbejdsmarkedet i disse år, der oftest skifter jobs, hvor cirka hver ottende skiftede job i tredje kvartal 2018.

Struktureret og engagerende onboarding er en måde, du bedre kan fastholde nye medarbejdere. Samtidigt mindsker onboarding time-to-performance og skaber resultater for jeres virksomhed hurtigere.

Har du brug for at overbevise din leder? Eller sidder du i en afdeling fyldt med skeptikere, der ikke kan se den konkrete værdi i struktureret onboarding? Så får du her en række fakta, du kan præsentere for dem, og som kan motivere til at bringe jeres virksomhed foran konkurrenterne, hvis I investerer i engagerende onboarding:

fortsættes næste side





Kort sagt er struktureret, engagerende onboarding med til at tiltrække talentet, fastholde medarbejderne og gøre dem effektive hurtigere. Hvis onboardingen ikke er ordentlig, bliver folk sjældent i en organisation længe. Særligt de talentfulde medarbejdere er tilbøjelige til at smutte, måske fordi de har fået tilbudt flere stillinger, inden de takkede ja til jer.

Struktureret onboarding giver desuden et tilhørsforhold til arbejdspladsen i en fart, samtidigt med at det giver den nye medarbejder en følelse af **forpligtelse** over for virksomheden. Derudover gør det jo heller ikke noget, at det skaber ekstra omsætning, hvis man sørger for at modne sine nye talentfulde medarbejdere, så de kan yde deres allerbedste for jer i virksomheden.

I de følgende kapitler vil du blive klogere på, hvorfor en enkelt introdag efterfulgt af en bunke papirer ikke er tilstrækkelig onboarding. Herunder vil du lære, hvordan I skaber en uforglemmelige velkomst for medarbejderen. Mere detaljeret, hvordan I skal gøre det i praksis - både når det kommer til den nye medarbejder, kollegerne omkring og hvordan I kan skabe et levende, digitalt

onboarding-univers, som alle i virksomheden nemt kan tilgå.

Derudover vil du afslutningsvis læse, hvordan McDonald's indtænker hele medarbejderrejsen i deres onboarding-program, som viser udviklingsmulighederne for de nye rekrutter, så de får lyst til at blive i virksomheden i lang tid.

God fornøjelse med læsningen og onboarding af jeres nye, spændende medarbejdere.

Bedste hilsner
Sidsel Kaae Nørgaard
Content Manager
Learningbank

Skab en uforglemmelig velkomst

Det er altid spændende for en ny medarbejder at træde ind ad døren den første dag. Men en skæv start kan ende i en fejlrekruttering, og det kan blive dyrt både for teamets moral og på virksomhedens bankkonto.

Det kender Learningbanks Learning & Implementation Consultant og onboarding-specialist, Ann-Katrine Schepler, alt til. Her giver hun dig de bedste råd til, hvordan du kan gøre den første tid super god og uforglemmelig for den nye medarbejder, og som giver lysten til at blive i virksomheden - i lang tid.

Har du oplevet på din første arbejdsdag bare at blive sat foran din arbejdsstation med ordene: "Nå, men vi må vel også hellere finde på noget at lave til dig."

Hvis du har, var det næppe en positiv oplevelse, og måske begyndte du allerede at savne din tidligere arbejdsplads.

Tip

Opret en buddy-ordning til den nye medarbejder med både en social buddy til alt det uforpligtende og en professionel buddy der kan hjælpe med arbejdsopgaverne

Derfor er struktureret onboarding en ekstremt vigtig faktor for, at medarbejderne trives og bliver engageret i virksomheden. Og så gør det jo heller ikke noget, at den rette onboarding øger produktiviteten i sidste ende.

"God onboarding er bestemt ikke en tidsrøver. Tværtimod, så performer den nye medarbejder langt hurtigere, hvis medarbejderen har haft et vellykket onboarding-forløb," fortæller Ann-Katrine Schepler, Learning & Implementation Consultant og onboarding-specialist i Learningbank.

Buddy-ordning

Tryghed skal være i fokus. For jo hurtigere en medarbejder føler sig tryk på den nye arbejdsplads, des hurtigere kan medarbejderen fokusere på de faglige opgaver.

“En måde, det kan gøres på, er at sørge for, at den nye medarbejder får sig en professionel - og social buddy, der kan tage hende eller ham i hånden, så vedkommende ved, hvor man skal gå hen, hvis man bliver i tvivl om arbejdsgangen”, uddyber Ann-Katrine Schepler.

Og her er det faktisk ikke den professionelle buddy, der har den vigtigste rolle.

“Den sociale buddy er klart den vigtigste af de to buddy’er. Når man starter som ny medarbejder, vil man nemlig både præstere og passe ind, og her kan den sociale buddy sørge for, at man bliver en del af det sociale fællesskab, samtidigt med at man ikke behøver leve op til nogle bestemte faglige forventninger”, siger Ann-Katrine Schepler.

Et eksempel er, hvis man skal præsentere en sag for en kollega, så vil der ikke være et lige så stort pres på én, hvis man blot skal fokusere på det faglige i oplægget, frem for også at skulle tænke over, om kollegaen har accepteret éns personlighed.

Buddy-ordningens vigtighed bliver desuden understreget i en **undersøgelse fra 2017**, hvor det viste sig blandt respondenterne, at det mest populære ‘Best Practice’-element i en tilrettelagt onboarding-proces var et gennemarbejdet buddy-koncept.

buddies

Professional buddy

- Sørger for at man bliver oplært i konkrete arbejdsopgaver
- Kan man altid komme til, hvis man har spørgsmål til arbejdsopgaverne
- Kommer fra den samme afdeling

Social buddy

- Sørger for at man trives i det nye arbejdsfællesskab
- Tager én med på gåture, kaffepauser mm.
- Kommer fra en anden afdeling



Drop tjeklisten og få alle i organisationen med

Noget man absolut ikke skal gøre, udover at sætte den nye medarbejder i gang med at arbejde fra første sekund, er at se onboarding som en tjekliste, som man for eksempel kan gøre det med preboarding.

“En rigtig dårlig vane er, at man sætter kryds på en tjekliste uden rent faktisk at forholde sig til, om det er det, der sker konkret. Man skal altså ikke bare tænke det, men rent faktisk implementere og udleve det, man har sat sig for at gøre med onboarding”, siger Ann-Katrine Schepler og tilføjer:

“Onboarding er ikke kun en ledelsesopgave, det er også en fælles opgave at sørge for, at den nye medarbejder føler sig tryk. Et godt råd er derfor, at man som leder sender en mail rundt til alle medarbejdere, hvor man fortæller, at der er en ny medarbejder, der starter, så lederen kan sikre, at alle medarbejdere er med til at løfte onboarding-opgaven. De andre medarbejdere er nemlig med til at skabe den sociale setting, og hvis de ikke er imødekommende, vil der aldrig blive skabt en tryghed for den nye”. Husk desuden at få de eksisterende medarbejdere til at forstå

Hvad er onboarding IKKE:

- En tjekliste
- 10 praktiske ting der skal klares inden første dag
- Sidemandsoplæring
- En blomst på bordet
- Onboarding er ikke onboarding - hvis det ikke lever i praksis hos alle medarbejdere
- Onboarding er ikke onboarding, hvis ikke den nye medarbejder føler sig som en del af virksomheden

formålet med onboarding. For som Ann-Katrine understreger hjælper det for trivslen, hvis man bliver taget godt imod, men samtidigt er det vigtigt at få medarbejderne til at forstå, at med onboarding bliver folk også hurtigere produktive, når de er kommet godt ind i tingene, så de kan skabe resultater for teamet og virksomheden.

Vask også trapperne fra toppen. Det er nemlig mindst lige så vigtigt, at lederne har gennemgået jeres onboarding-program og forstår formålet. Her kan den digitale del af onboarding bruges som et støtteværktøj, så alle ledere har et fælles udgangspunkt at gå ud fra, når de skal onboarde deres nye medarbejdere.

Du vil blive klogere på den digitale del af onboarding i kapitlet “Det tekniske, digitale og praktiske.”

Tag udgangspunkt i den nye medarbejders kompetencer, og hvordan de kan bidrage til virksomheden - ikke omvendt

Tip

Medarbejderen er omdrejningspunktet

Derudover skal man tage udgangspunkt i den nye medarbejder, og hvordan han/hun kan bidrage til organisationen og ikke omvendt. Det handler nemlig om at gøre det klart, hvordan den nye medarbejder kan bidrage til kulturen i organisationen, de konkrete arbejdsopgaver og til at nå målene i organisationen - med udgangspunkt i deres kompetencer.

Husk derfor at præsentere den nye kollega for virksomhedens mission - gerne i et digitalt univers, som medarbejderen kan vende tilbage til. På den måde kan det stå klart for den nye medarbejder, hvordan hun eller han skal bidrage med sine kompetencer for at nå målet med virksomhedens mission. Det skaber desuden et meningsfuldt arbejde, som nutidens medarbejdere efterspørger, særligt **millennial-generationen**.

Ann-Katrine Schepler forklarer, at det desuden er en god idé at tage udgangspunkt i den nye medarbejders individuelle ønsker og behov:

fortsættes næste side

fakta

Onboarding med udgangspunkt i medarbejderen skaber bedre fastholdelse

Hvis man sørger for, at onboarding har medarbejderen i centrum og skaber de bedste rammer for at medarbejderen kan udtrykke sin personlighed, sit autentiske jeg og ønsker, vil medarbejderen hurtigere føle sig tryk og hjemme.

Det skaber en bedre fastholdelse **efter de første seks måneder**, i modsætning til, hvis onboarding-processen kun fokuserer på virksomheden og arbejdsopgaverne.

“Hvis man får friheden til at have medbestemmelse i løsningen af opgaverne, er man som regel mere villig til at give mere af sig selv, hvis man selv synes, at man får noget forærende. Det gælder også, når arbejdstiden skal planlægges, for det er meget individuelt, om den enkelte arbejder bedst inden for en tidsramme, vedkommende selv planlægger, eller inden for en bestemt tidsramme, der er planlagt for én.”

“Summen af det er altså, at hvis jeg som ny medarbejder føler, at her er der virkelig blevet taget udgangspunkt i mig, og hvordan jeg kan udvikle mig bedst muligt, så bliver jeg der lige en ekstra time, når der er brug for det. Og så er det jo bare et ekstra plus, hvis den nye medarbejder sælger virksomheden dobbelt så godt ud ad til, fordi man lyser af begejstring, når man fortæller om den”.



Ann-Katrine Schepler

er Learning & Implementation Consultant i Learningbanks Customer Success-team. Hun har specialiseret sig i onboarding og organisatorisk læring og anvender hendes teoretiske viden omkring læring og uddannelse i praksis. Samtidigt spiller hun en afgørende rolle for at kunderne får den rette behandling, implementering og support i Learningbank.

Det tekniske, digitale og praktiske

Sørg for at have alt det lavpraktiske på plads og få både de nye og alle andre i organisationen med på onboarding-toget fra start - også med den rette teknologi.

Hvem skal stå for vores onboarding?

Hvis der ikke er en HR-afdeling i jeres organisation, så sørg for at onboardingen varetages af en person, der er vant til at træne nye medarbejdere. Alternativt kan det være én, som har arbejdet tæt med mange typer af medarbejdere, og som har et godt indblik i arbejdsgangene i virksomheden.

Det skal altså ikke kun være den enkelte leder, som står for onboardingen. For hvis lederen ikke sidder med et HR-mindset, og ikke har sat sig ind i, hvor svært det kan være at være ny, så kan det nemt komme til at gå op i hurtige resultater, og at medarbejderen bare skal i gang med at levere med det samme.

Desuden er det godt at lade en HR-medarbejder spørge til, hvordan det går. Blot en 15 minutters ugentlig catch-up lige i starten.

Nogle medarbejdere føler nemlig, at hvis de ikke opnår deres mål, så er de ikke gode nok. I stedet kan det føles mere trygt at betro sig anonymt til HR-medarbejderen, samtidigt med at det er nemmere for HR-medarbejderen at se advarselstegnene, hvis man spørger ind til, hvad den nye konkret har forstået ved sine arbejdsopgaver og nye rolle.

For selvom vi ofte gerne vil holde på folk i mere end tre år, er det muligt at der er sket en fejlrekruttering. For eksempel hvis medarbejderen har svært ved at kommunikere og ofte bliver misforstået. Så skal de have feedback på den del helt fra starten, og hvis det herefter bliver bedre, så kan man rose sig selv ved, at man gjorde noget rettidigt. Hvis tingene så ikke bliver bedre, står man stærkere som virksomhed, hvis man har behov for, at vejene skilles, inden prøveperioden udløber.

Tip

Husk at inddrage de øvrige medarbejdere i onboarding-processen for at skabe tryghed for den nye

Dét skal med i onboardingen

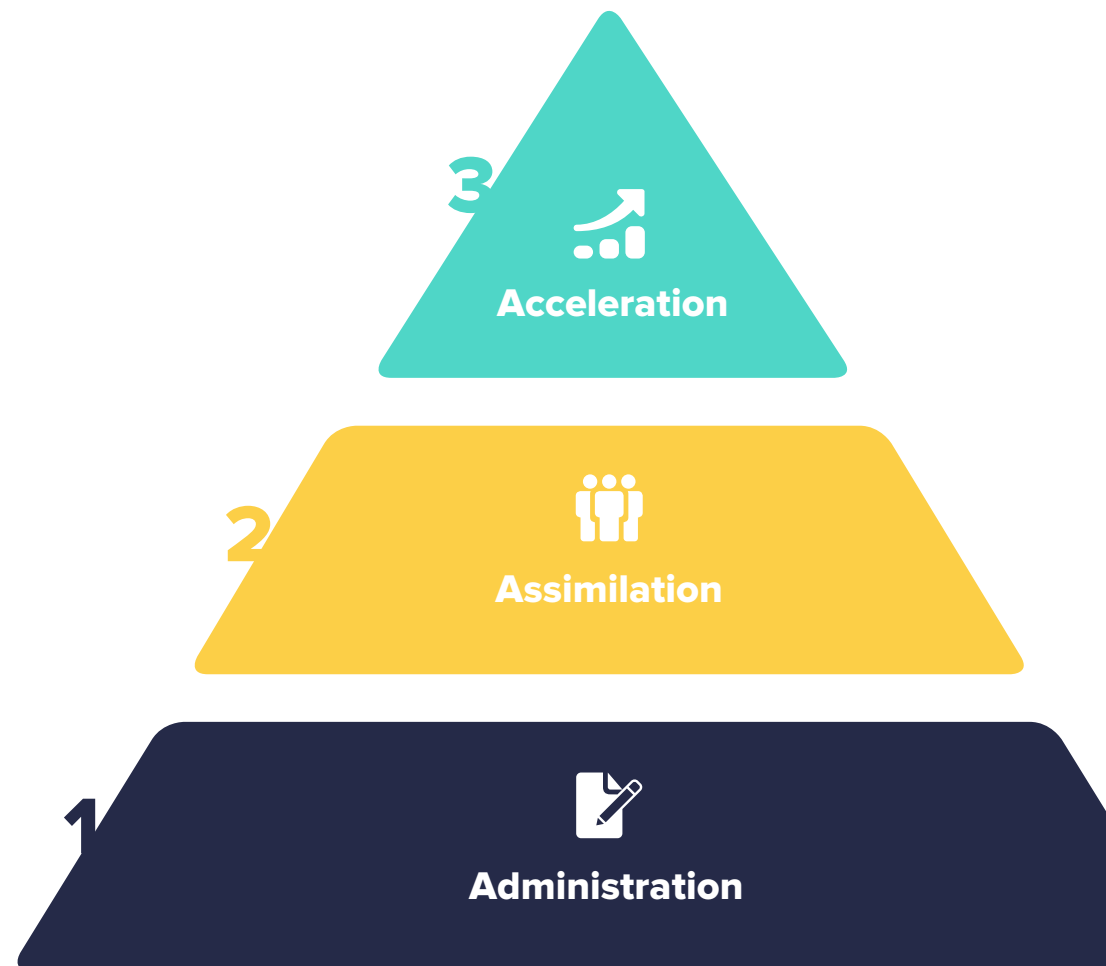
Du kender måske psykologen Maslows 'Hierarchy of Needs' (1943) eller på dansk: behovspyramiden. Pyramiden dækker over de behov vi mennesker har. Man starter med at få dækket sine fysiske behov (sult, søvn, tørst osv.) i bunden af pyramiden, for derefter at bevæge sig op igennem pyramiden for at dække de efterfølgende behov (sikkerhed, kærlighed/tilhør, påskønnelse) for til sidst at realisere sig selv.

En lignende pyramide kan man tegne, når det kommer til onboarding af nye medarbejdere. Den fylder tre trin: Administration → Assimilering → Acceleration (Lever, 2019). Alle tre trin er vigtige at få med, hvis man ønsker en vellykket onboarding af de nye medarbejdere.

Tip

Sørg for at eksisterende medarbejdere og især ledere har taget onboarding-programmet og kender strategien bag

Onboarding-pyramiden



Første trin: Administration

Alt det der skal skrives under på er med i administrationstrinnet. Det gælder ansættelseskontrakter, NDA'er osv. Derudover skal man rent praktisk sørge for at alt står klart til den nye medarbejder. Er skrivebordet klar til at blive indtaget, eller er uniformen bestilt hjem i den rette størrelse? Har den nye medarbejder fået adgang til jeres læringsplatform, er personalehåndbogen tilgængelig, hvilke medarbejdergoder følger med stillingen og er der downloadet særlige programmer, som skal bruges i arbejdet?

Kort sagt: I onboarding-pyramiden er administrationstrinnet det mest basale trin, som får alt det formelle på plads og danner udgangspunktet for den fortsatte onboarding.

fortsættes næste side

Tip

Onboarding starter allerede, når medarbejderen søger jobbet. Hvilket indtryk får de, når de får en tilbagemelding fra jer? Tænk over det, og overvej om I skal give jeres auto-mails en forårsrengøring. Følger du desuden hurtigt op, og hvordan er din stemme, når du ringer til potentielle kandidater?



Andet trin: Assimilation

De nye medarbejdere skal på assimilationstrinnet inddrages i det sociale liv på arbejdspladsen og få kendskab til kulturen. Derudover er det vigtigt, at de bliver trænet i jeres interne politikker (compliance-træning), kommer godt ind i arbejdsopgaverne og sidst - men absolut ikke mindst - bliver klar over hvilke forventninger der er til dem og deres arbejdsindsats.

Assimilationstrinnet rummer altså en hel del. For den sociale del gælder det bl.a. om at tildele en professionel og social buddy (læs s. 8) og at involvere de øvrige medarbejdere i onboarding-processen (læs s. 9). Derudover er et almindeligt spørgsmål fra nye, talentfulde medarbejdere: "Er det muligt at møde teamet, inden jeg starter? (SpongeUK, 2018)" Hvis det ikke har været en mulighed i **preboarding-fasen**, evt. ved et frokostmøde eller over Skype, så sørg for at der i jeres digitale onboarding er en introduktion til de forskellige team-medlemmer.

Det gælder både deres faglighed og arbejdsopgaver, men også informationer af den mere personlige slags, som fx hvilken film de har set 117 gange, hvad der er deres yndlings kampsport eller måske favorit cocktail. Den nye medarbejder vil på den måde ikke blot lære om teamet, men også begynde at føle sig som en del af det.

Læs mere om hvad der skal med i jeres digitale onboarding, herunder compliance-træningen, og hvordan du tilpasser de digitale læringsmoduler til den enkelte s. 18.

Som en introduktion til virksomhedens kultur, er det også vigtigt at give en rundvisning i faciliteterne. Det kan være lederen, HR-manageren eller den nye sociale buddy, der giver medarbejderen en rundvisning. Det er desuden oplagt, at buddy'en også tager den nye medarbejder med i lokalområdet og viser, for eksempel, hvor får man den bedste kop kaffe, sandwich, skjulte åndehuller osv. Husk at buddy'en skal fortsætte med at lave aftaler med den nye og få dem gerne til at booke flere aftaler i kalenderen fremadrettet, så det ikke kun bliver en enkelt kop kaffe den første dag.

fortsættes næste side

De øverste ledere i virksomheden skal også introduceres. Hvem er de? Hvad står de for, og hvilke ambitioner har de på virksomhedens vegne? Hvis der er flere nye medarbejdere, der starter på samme tidspunkt, kan I med fordel booke topledelsen ind til en samlet session, hvor de besvarer spørgsmålene over for de nye ansigter. Alternativt kan I gøre informationen tilgængelig, som en del af jeres digitale onboarding, ligesom med introduktionen til de forskellige team-medlemmer.

De nye medarbejdere skal have god tid til at sætte sig ind i deres nye arbejdsopgaver. Sørg derfor for, at give dem de rette materialer til det formål - og meget gerne digitalt, så de altid kan tilgå informationerne, når det passer dem.

Som en sidste del af assimilationstrinnet, er det som sagt vigtigt, at de bliver klar over hvilke forventninger der er til dem og deres arbejdsindsats.

En undersøgelse fra **Gallup (2015)** viser, at kun 50 % af alle medarbejdere er stærkt enige i, at de ved, hvad der forventes af

Introducér den nye i en fælles mail til teamet og organisationen inden første dag. På den måde vil det være nemt for kollegerne at starte en samtale med den nye, uden at det bliver akavet

Tip

dem på jobbet. Og hvis de ikke er klar over hvad der forventes af dem, hvordan kan de så leve op til målene og skabe resultater i jeres virksomhed?

Hvis du er leder, skal du derfor sætte klare forventninger til medarbejderen om den kommende tid. Udover konkrete KPI'er er det også vigtigt at forventningsafstemme om det helt simple. For eksempel: "Jeg har brug for at du er her klokken 8 hver dag, fordi du skal følge op på data fra dagen i går..." eller "Det er helt okay, hvis du først er her 8.15." Og omvendt - spørg også hvilke forventninger den nye medarbejder har til dig som leder?

Når medarbejderne er klar over hvilke forventninger og mål de skal leve op til, kan de straks rykke videre til det tredje, sidste trin i onboarding-pyramiden.

Kort sagt: Assimilationstrinnet handler om at gøre medarbejderne tryk i deres nye roller og få dem til at føle sig hjemme på arbejdspladsen.

fortsættes næste side

Tredje trin: Acceleration

Når medarbejderne er trygge og kan udtrykke deres personlige, autentiske jeg (læs mere s. 10) har de mulighed for at accelerere i deres rolle og skabe resultater for jeres virksomhed. For når de er trygge og kan være den bedste version af dem selv, når de kommer på arbejde, vil de automatisk kunne lægge fuldt fokus på arbejdsopgaverne, uden at skulle bekymre sig om at passe ind.

På dette trin forstår de desuden, hvad der forventes af dem, og ved hvad der skal til, for at de kan opnå målene. Derfor er det en god idé at være åben over for at give dem træning, så de kan udvikle sig og klare arbejdsopgaverne bedre og skabe endnu flottere resultater for jeres virksomhed.

Læs mere om hvorfor onboarding skal tage udgangspunkt i medarbejderen og ikke virksomheden for at skabe de bedste resultater s. 10.

Kort sagt: Accelerationstrinnet handler om at få medarbejderne til at accelerere i deres roller, så de kan skabe succes og resultater for jeres virksomhed. De skal kunne udtrykke deres autentiske jeg uden bekymringer og have mulighed for at udvikle sig selv på arbejdspladsen.

Tip

Giv et gavekort til den lokale kaffebar, så den nye får mulighed for at invitere kollegerne med på kaffegåture, så de kan lære hinanden bedre at kende

Dét skal med i den digitale onboarding

Hvis I ikke allerede har givet digitalt materiale til den nye medarbejder i **preboarding-fasen**, skal virksomhedens mission, vision og historie altid være med i jeres digitale onboarding-forløb til en start.

Derudover er det en god idé at bringe den tavse viden frem i lyset. Hvad gør I normalt, når I tager imod nye medarbejdere? Find enten frem til det internt eller alternativt kan I invitere en læringskonsulent ind, som kan hjælpe jer med at finde frem til den vigtige viden, som I kan bygge ind i jeres onboarding-program.

Husk også gerne at inddrage digitale læringsmoduler i compliance-træning, hvis I har bestemte regler, der skal overholdes. Det kan fx være lovmæssige, som hvordan GDPR-lovgivningen passer ind i jeres arbejdsmiljø, men det kan også være interne regelsæt, som IT-sikkerhed eller etiske retningslinjer (Code of Conduct).

Frigiv de forskellige læringsmoduler løbende for den nye medarbejder og hold motivationen for at lære nyt kørende. På den måde mister den nye ikke pusten over den overvældende mængde af læring, som bliver pushet ud på én gang. Det er desuden afgørende, at de

kun får den læring, som passer til dem og deres jobprofil. Den nye medarbejder vil derfor undgå spildtid, hvis ikke hun eller han også skal tage læring, der er irrelevant for deres arbejdsområde.

Tilgængeligt når det passer den enkelte

Det digitale onboarding-forløb bør desuden være tilgængeligt flere steder, end på en stationær arbejdscomputer. Flere mennesker bruger i dag deres telefoner på farten, og derfor er der større chance for, at jeres onboarding bliver en succes, hvis de får muligheden for at tage onboarding, når det passer dem - i bussen til arbejde eller i sofaen når børnene er puttet.

Vælg den teknologi, der passer til jeres målgruppe. Så husk at tænke over mediet, som du leverer dit onboarding-indhold igennem. Hvis du for eksempel leverer et gammeldags og tungt system til 16-20 årige, er sandsynligheden for succes minimal, da det ganske enkelt ikke lever op til de standarder, de er vant til. Anvender man derimod en teknologi, som er tilgængelig via deres smartphone, når det passer dem, har man langt større chance for succes.

fortsættes næste side

Den digitale onboarding kan ikke stå alene og må ikke erstatte den menneskelige interaktion, når den enkelte medarbejder skal oplæres i sine arbejdsopgaver. Til gengæld er den et vigtigt element i den samlede onboarding-pakke, der er med til at sikre fastholdelse og mindske time-to-performance.

Herefter kan I tænke over, hvordan den digitale onboarding rent visuelt skal tage sig ud. Skal de nye medarbejdere have det hele foræret i PDF'er, eller skal jeres digitale onboarding indgå i et læringsunivers? Det kan du læse meget mere om i kapitlet:

Gør onboarding spændende.



Tip

Brug et [DISC-værktøj](#) til at finde ud af, hvordan den nye kan bruge sine styrker og passe godt ind i resten af teamet

Mere **inspiration** til at skabe jeres onboarding-program

Gør jeres værdier interaktive

Værdier er ofte lidt abstrakte og kan være svære at huske og lære. Så hvordan sikrer vi, at nye medarbejdere får meget lettere ved at forstå og huske værdierne? En idé er, at I internt i virksomheden interviewer en lille håndfuld medarbejdere og fx spørger dem om: "Hvad betyder det for dig 'at være der for alle kunder', som kan være et eksempel på en kerneværdi? Erfaringen siger, at de svar der kommer, næsten er mere interessante end selve værdien.

Herfra kan I indlægge en quiz i onboarding, hvor den nyansatte præsenteres for én af medarbejdernes udtalelser. Dernæst skal man gætte hvilken kerneværdi, medarbejderen taler om. Det giver mere refleksion og bedre forankring af det lærte. Og så er det en sjovere og mere engagerende måde at lære på.

Kilde: Alisa Reichert, tidligere COO & Senior Consultant i Learningbank

Case

Færre tunge PPT's og fokus på håndværket

En international detailkæde ville gerne give alle medarbejdere det samme dybdegående kendskab til deres produkter. Normalt foregik oplæringen fysisk i butikkerne, og kun de fuldtidsansatte kom af sted til træning på virksomhedens fysiske akademi. Det betød, at niveauet var ujævnt og ikke altid tilfredsstillende.

I dag har butikskæden i stedet fået en digital onboarding-løsning, som betyder, at den grundlæggende viden er på plads, når medarbejderne har deres første dag. De får nemlig mulighed for at gennemføre deres digitale træningsmoduler hjemmefra, når det passer bedst ind i deres skema.

I stedet for at forsøge at banke en masse videnstunge PPT's ind i kursisterne, kan de nu i stedet fokusere på de praktiske og case-orienterede opgaver med kursisterne, og dermed træne deres soft skills i varetagelsen af kunder.

Intern onboarding og freelancere

Oftentimes er der et stort fokus på de nye medarbejdere, som starter i virksomheden. Men hvad med de medarbejdere, der får tildelt en ny jobrolle internt i virksomheden, måske i en helt anderledes afdeling? De bliver ofte glemt i ligningen. Når folk internt rykker i nye stillinger er der flere onboarding- og læringselementer, der bør tages stilling til. Har de brug for en særlig introduktion til miljøet i afdelingen, kollegerne og måden at gøre tingene på? Og skal de have træning i nye kompetencer - både tekniske, soft skills eller noget helt tredje?

Det samme gælder, hvis I har nogle fra den **voksende gruppe af freelancere** til at arbejde for jer fra tid til anden. De skal også inkluderes i jeres læringsprogram på samme vilkår, som de øvrige medarbejdere. På den måde vil de også kunne klare arbejdsopgaverne for jer på bedste vis, hvis de har kendskab til jeres måde at gøre tingene på, på forhånd. Og det gælder alt fra virksomhedskultur til databeskyttelse, hvor sidstnævnte, især, kan have økonomiske konsekvenser for jer, hvis lovgivningen ikke overholdes.

Læs mere om hvordan du onboarder freelancere i blogindlægget: **Gør dig klar til fremtiden: Sådan onboarder du freelancere og løst ansatte i tre trin**

Læs mere om Learningbanks engagerende GDPR-læringspil og book en demo **her**.



Opret et digitalt klubhus for nye medarbejdere

En voksende tendens er desuden, at større virksomheder, som for eksempel HSBC, opretter online fora for nye medarbejdere eller Graduates. For med sådanne digitale hellesteder kan de nye danne sig nye netværk og føle sig stærkere knyttet til fællesskabet. Desuden kan de dele deres oplevelser, stille spørgsmål og finde støtte fra de andre, som måske har haft de samme oplevelser, som dem selv.



Gør onboarding spændende

Når Anders og Learningbank-teamet får lov til at skabe digital onboarding med gamification og lækre detaljer fra computerspil øger det læringsresultaterne og giver en 'wow'-effekt, de færreste har oplevet før. Kend de afgørende fakta, som kan underbygge din business case.

Hvis du gerne vil onboard nye medarbejdere på en ny og bedre måde, så kan gamification være en hjælp. Masser af undersøgelser viser, at gamification forbedrer stort set alle parametre relateret til læring.

"Selvom det koster lidt mere, så sparer man jo masser af omkostninger til oversættelse, når man bruger gamification, fordi det er en meget mindre teksttung læringsform sammenlignet med traditionel e-læring," fortæller Anders, som selv har arbejdet 'hands on' med en lang række store gamification-produktioner.

Gamification?

Gamification er, når vi bruger elementer fra computerspil eller brætspil til at øge motivationen og indlevelsen og dermed læringsresultaterne.

Her er nogle af de mest populære gamification-elementer i digital læring:

- Brugeren kan optjene point
- Brugeren kan visuelt følge sine fremskridt
- Brugeren kan opnå virtuelle diplomer/pokaler
- Brugeren sendes ud på en mission igennem storytelling
- Brugeren får real-time feedback

Tre fakta som kan støtte din business case for gamification

80%

Bedre gennemførelse:

80 % konstaterer, at flere medarbejdere gennemfører deres træning, når der tilbydes gamification.

84%

Større brugertilfredshed:

84 % har konstateret en stigning i brugertilfredsheden efter indførelsen af gamification.

71%

Bedre resultater i test:

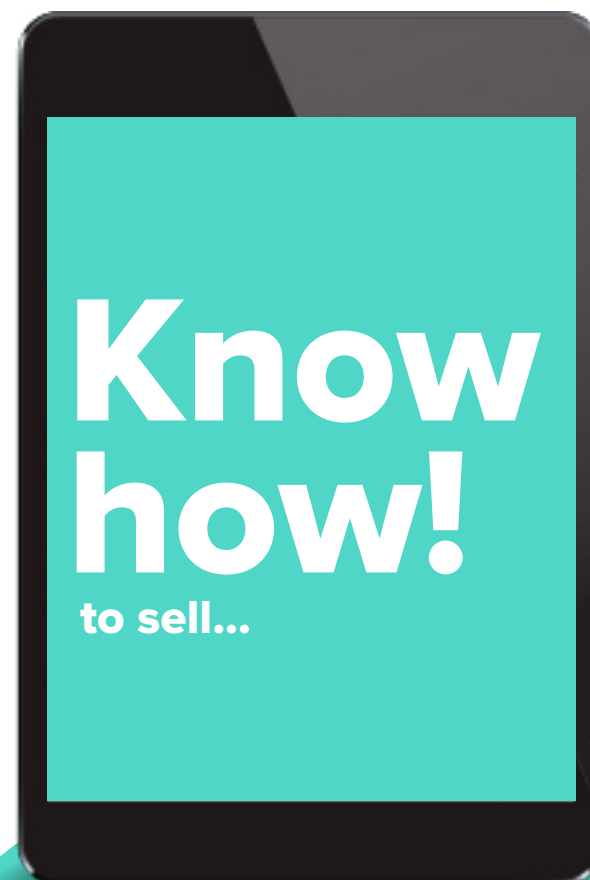
71 % har kunnet glæde sig over bedre resultater i test, når medarbejderne har modtaget gamificeret læring.

Case

Vores sælgere skal både forstå produktet og hvordan man sælger det!

Anders havde for nylig besøg af en Training Manager fra en stor dansk retail og produktionsvirksomhed, som blandt andet har ansvar for at sikre effektiv træning til sælgere i flere end 30 lande. Målet er, at sælgere i hele verden lynhurtigt lærer at forstå produkterne så godt, at de både ved, 'hvordan det virker' og 'hvordan man sælger det'. Den slags problemstillinger har Anders og Learningbank-teamet hjulpet mange virksomheder med at løse:

"Når du sælger dine produkter i mange lande, er der en masse viden, som dine sælgere skal have. Og der må ikke gå et halvt år, før de er klar til at sælge. Så det er oplagt at skrue op for deres 'know how' gennem onboarding i et digitalt univers, hvor de kan se, opleve og forstå, hvordan produkterne virker," fortæller Anders.



Men hvordan kommer min virksomhed i gang med gamification?

1. En kort, effektiv workshop skyder læringsproduktionen i gang

De fleste gamification-produktioner indledes med en workshop, hvor Anders sammen med virksomheden afstemmer forventninger og skaber det første designudkast:

”Mange virksomheder har ret godt styr på deres informationspakke til nye medarbejdere. Indholdet findes typisk som en PDF med tekst. Det kan være en medarbejderhåndbog og en tjekliste samt en masse produktdatablade. Kort sagt, virksomheden kommer med indholdet og vi konverterer det til læringsspil, som løfter hele oplevelsen til et nyt niveau. Sådant en workshop tager cirka 4 timer, og det er en fordel at have en HR chef eller en produkttræner med på workshoppet.”

2. Et læringsunivers bliver til

Den typiske produktionsplan følger for det meste disse steps: ”Vi starter med en workshop. Dernæst sender vi et grafisk univers til godkendelse. Virksomheden føler en tryghed, når vi har ramt den rigtige grafiske stil, der passer ind til deres designmanual (også kaldet CVI). Det giver kontinuitet og en professionalisme, som viser,

hvem afsenderen er. Samtidig analyserer vi virksomhedens materialer såsom personalehåndbog, produktdatablade osv. Dernæst samarbejder vi om at definere de rigtige læringsmål. Herefter begynder vi typisk at implementere indholdet i det grafiske univers. Og til sidst samarbejder vi i iterative produktionsrunder om at få det hele færdiggjort,” forklarer Anders.

3. Når medarbejderne giver ’thumbs up’

Det, som gør Anders allermest glad er at få positiv feedback fra brugerne:

”Jeg elsker at høre fra mine kunder, når de får feedback fra medarbejderne. Som regel synes medarbejderne jo, at det er skønt, når der sker noget spændende. Og HR er glade for, at brugerne synes, det er fremtidssikret. Jeg oplever, at flere og flere virksomheder har mod til at prøve noget nyt. Og de er glade for den tryghed, vi kan give dem, fordi vi har prøvet det før.”

fortsættes næste side

Stolt som en Oscar-vinder

”Jeg kan virkelig godt lide det løft, vi giver virksomhedernes træning. Jeg kan godt lide, når HR chefen kan gå stolt ind til sin topchef og fremvise, hvad han har projektstyret sammen med os. Det føles næsten som om, man har været med til at instruere en Oscar-vinder for bedste hovedrolle. Og når vi samtidig kan se, at den nye læringsform giver bedre resultater og i mange tilfælde endda bedre salgstal, fordi sælgerne er blevet klædt rigtigt på til opgaven, så er det jo en gevinst for hele virksomheden og ikke bare for HR,” slutter Anders.



Anders Juul

VP of Learning, Learningbank. Anders har designet onboarding til blandt andre McDonald's, Change Lingerie, Røde Kors, Sinatur, Synoptik, Pharmacosmos og Novo Nordisk. Anders har 7 års erfaring med at skabe gamification løsninger til store, internationale virksomheder. Han er uddannet i Oplevelsesdesign og Medialogi fra Aalborg Universitet i 2011

Evaluering af jeres onboarding

“Hvad gør vi, hvis vores onboarding skal opdateres senere hen? Og er vi sikre på at kunne få alle med på vognen fra start?” De spørgsmål vil du finde svarene på lige her.

Forbedringer til uvedkommende onboarding

Vær forberedt på at skabelsen og implementeringen af et effektivt onboarding-program kan tage længere tid, end I regner med. Resten af organisationen skal have tid til at omfavne de nye, moderniserede onboarding-processer, og det kan for nogle være sværere end for andre.

Sørg derfor for at alle i organisationen er med på hvorfor I gør mere ud af jeres onboarding, og at de selv har haft mulighed for at gennemføre jeres digitale onboarding - og det gælder både bogholderen og direktøren (Læs mere eller genlæs side 9).

Mange er desuden bekymrede for, om deres onboarding-program bliver forældet eller uvedkommende.

Når din virksomheds onboarding-program er lanceret, og har levet i cirka et år, plejer det at være tid til at give det et serviceeftersyn. Husk derfor at evaluere jeres onboarding internt, og anvender I et LMS-system kan I nemt måle resultaterne.

Har I ikke selv erfaring med at opsætte surveys I jeres LMS, så få en læringsekspert til at hjælpe jer. På den måde kan medarbejderne selv hurtigt evaluere deres onboarding-oplevelse. Hvis man ikke har været god nok til at lave en fyldestgørende onboarding, så må man acceptere, at feedbacken er negativ, så man kan gøre noget ved det og forbedre onboarding-programmet til det næste hold nye medarbejdere.

Hvis det er dig, der er ansvarlig for onboarding af nye medarbejdere, så spørg også gerne de nye inden for en rum tid om hvad der kunne gøres bedre, og om der var noget de følte de manglede i deres onboarding-proces.

Der kan være forskel på, hvor meget der skal forandres i jeres onboarding-program løbende, alt efter om man er en stor eller lille

virksomhed. Hvis man er en lille virksomhed, hvor der kan ske mange, nye spændende forandringer ofte, må man være parat til at optimere sin onboarding oftere. Det gælder især den digitale del af onboarding-en, hvis der for eksempel skal ændres detaljer i virksomhedens mission, hvis CVI'et skal opdateres eller hvis der er nye team-medlemmer, der skal præsenteres for den nye medarbejder.

Hvis man er en del af en stor virksomhed, kan det være nemmere at tilpasse onboarding-programmet løbende, da store forandringer sjældent kommer pludseligt, og derfor har man bedre til at planlægge ændringerne.

Feedback på digital onboarding

Når I har den allerførste version af jeres digitale onboarding klar, så sammensæt en testgruppe og lad dem gennemføre den. Lav testgruppen, så du har yderpunkterne med. Derved får du også de spørgsmål, som du ikke nødvendigvis havde taget højde for til at starte med. Det er de spørgsmål, der gør dit indhold bedre.

Sørg også for at have medarbejdere i testgruppen, som har været længe i virksomheden. Og andre, som har været der kort. Det er sundt at få feedback på jeres onboarding-program – og gerne med forskellige perspektiver.

Kilde: Michael Comvalius, tidligere HR Director & Senior Consultant, Learningbank

Onboarding stopper aldrig

Onboarding har altid en startlinje, men aldrig en målstreg. Forstået på den måde, at onboarding bør være en del af en vedvarende læringscyklus, som sikrer at den enkelte lærer og performer endnu bedre i overensstemmelse med jeres organisations målsætninger. En opadgående læringskurve for både medarbejdere og arbejdsgivere vil give alle de bedste chancer for at nå deres fulde potentiale. Glem aldrig at have fokus på fortsat udvikling af medarbejderne



Tænk på hele medarbejderrejsen

Ud over deres gyldne pommes frites er McDonald's kendt for sin unikke tilgang til people development, som udgør en hjørnesten i virksomhedens globale succes. Her giver Senior HR Konsulent Katrine Schelbli et sjældent indblik i, hvordan kommerciel succes går hånd i hånd med læring og udvikling af mennesker. Det starter med en god træning, hvor der er fokus på den enkeltes muligheder.

Medarbejder og arbejdsgiver: Det er en gensidig investering

Katrine har en tommelfingerregel: "Når du ansætter en ny medarbejder, skal du være bevidst om, at ikke alle har en plan om at gøre karriere i virksomheden mange år frem. Vær realistisk om, hvem du kan holde på. Men så længe du er ansat, er der tale om en gensidig investering: Du investerer din tid i os, og vi investerer i dig gennem viden, uddannelse, udvikling og fællesskab," forklarer Katrine.

"Hos McDonald's ved vi, at det betaler sig at udvikle medarbejderne. De unge i dag er meget bevidste om, hvad de bruger deres tid på. De tænker 'what's in it for me', og det er også i orden," siger hun.

McDonald's har lanceret et nyt digitalt læringskoncept til at oplære alle nye medarbejdere i myndighedernes regler for fødevarer sikkerhed. En træning, som skal være gennemført inden for de første 30 dages ansættelse. Og nu har restaurantkæden besluttet at investere endnu mere massivt i den digitale onboarding af nye medarbejdere. Det er en beslutning, som Katrine er stolt over.

På grænsefladen mellem digital og analog medarbejderudvikling

”Vi gør rigtig meget ud af, at vores medarbejdere forstår og kender de muligheder, de har hos os. Uanset om de lige er blevet ansat eller har været hos os i flere år. Men et stykke papir med nok så mange fine diagrammer og skemaer har bare ikke den samme effekt som for blot fem år siden. Det skal være digitalt. Ellers taber du de unge,” understreger Katrine.

Hun har fået opgaven med at projektstyre McDonald’s store, digitale onboarding-projekt. Og det er afgørende for hende, at de digitale læringsdesignere forstår deres målgruppe. Derfor har hun inviteret hele projektgruppen med til opstartsmøde for nyansatte i McDonald’s. Men Katrine advarer mod at tro, at alt kan klares digitalt:

”Tag for eksempel noget så banalt som din træningsplan. Hvornår skal du møde? Og hvornår skal du til træning? Den slags udleverer vi også på papir. Det engagerer nemlig, når det hænger på mors og fars køleskab. Og især for de unge medarbejdere, som vælger en karriere hos os. Der har vi brug for at signalere over for mor og far, at det her er en seriøs og attraktiv karrierevej. Så det er et meget fint samspil mellem digitalt og analogt.”



'Mesterlære': Tilbage til fremtiden?

I de seneste år er det igen blevet populært at tale om 'mesterlære'. Vi kender godt begrebet fra mindre håndværksvirksomheder, hvor man skal stå i lære for at blive god til sit håndværk.

Det nye er, at man taler om mesterlære i store organisationer. Og professor Lene Tanggaard fra Aalborg Universitet er bannerfører for tendensen: Hendes research har vist, at talent management og kompetenceudvikling alt for ofte har været forbeholdt et lille mindretal, hvorved man taber en masse 'almindelige' medarbejdere. Men deres talenter er også vigtige for virksomhederne.

Derfor foreslår Lene Tanggaard, at man promoverer en ledelsesstil, hvor der er prestige i at tage sig godt af de nyansatte. Og man skal 'hylde' de ledere, som sætter en ære i at give en god oplæring. Mesterlære-tanken har en hel del til fælles med Katrines beskrivelse af, hvordan de gør i McDonald's:

"Hvis man for eksempel vælger at læse til træner hos os, indebærer det et særligt ansvar for at tage godt imod nye medarbejdere. Og det er noget vi lægger stor vægt på. Som træner skal man både

være ekspert og rollemodel. Læser man derimod til værtinde, skal man være dygtig til at holde f.eks. børnefødselsdage og sikre, at alle gæster får en fantastisk oplevelse. Men ansvaret for at oplære de nye er fælles for alle, der har været hos os lidt længere tid og kan lidt mere: Som værtinde skal man derfor også være klar til at tage en ny medarbejder 'under vingerne' som en form for skulder ved skulder oplæring, uanset om man har travlt med sine egne opgaver den dag. Det tager tid at guide de nye og indføre dem i vores processer, men tiden er godt investeret, når den nyansatte føler sig værdsat og godt klædt på til arbejdsopgaverne: 'Der er brug for mig.' Og jeg er fuldstændig overbevist om, at det hele kommer tilbage i form af engagement og kompetencer. Og det er vel dybest set det, alle virksomheder gerne vil have," påpeger Katrine.

Op ad rangstigen? Gør den enkeltes muligheder synlige digitalt

Det er helt tydeligt, at Katrine brænder for at give andre medarbejdere de muligheder, som hun selv har haft for at klatre til tops og komme til at arbejde med det, man brænder allermost for: "Vi har et fladt hierarki, forstået på den måde, at Restaurantchefen også servicerer gæsterne og tørrer bordene af," fortæller Katrine.

Men ingen skal være i tvivl om ansvars- og opgavefordelingen:

"Vores hierarki er visuelt, fordi vi går med uniformer. Det er selvfølgelig praktisk og hygiejnisk. Men det har også en anden funktion: Når de unge medarbejdere kan se, at 'hende derovre, hun får altså lov til at holde børnefødselsdage', så tænker de: 'Hvordan kan jeg også komme til det?' Derfor bruger vi ressourcer på at visualisere karrierevejene hos McDonald's på en smart måde. Alle skal kende deres muligheder hos os. Vi belønner jo vores medarbejdere med muligheder," afslutter Katrine.



Katrine Schelbli

Senior HR Konsulent, McDonald's.

Katrine har ansat flere end 100 medarbejdere gennem sin karriere hos McDonald's. Hun har trænet endnu flere. Katrine startede selv sin karriere i restauranterne og har siden 2009 arbejdet på hovedkontoret på Frederiksberg – de seneste år med fokus på HR. Og så er hun uddannet HD fra Copenhagen Business School.

Her er Katrines 4 vigtigste erfaringer til succes med onboarding:

- Onboarding starter i det øjeblik medarbejderen bliver ansat og fortsætter i flere måneder frem.
- Husk, at selv om onboarding tager tid, så giver det engagement.
- Alle skal være med til at tage godt imod de nye medarbejdere.
- Husk at få nogle effektive digitale værktøjer indarbejdet i din onboarding.

Opsummering

Skab et uforglemmelig velkomst

- Sørg for en professionel og social buddy til den nyansatte
- Drop tjeklisten og sørg for at få alle i organisationen med på formålet med onboarding, og få dem også til at gennemføre jeres onboarding-program.
- Medarbejderen skal være omdrejningspunktet for onboarding - og ikke virksomheden i sig selv.

Det tekniske, digitale og praktiske

- Lad en person med et HR-mindset stå for onboarding sammen med lederen. Husk også at lade en HR-person tjekke ind med medarbejderen i starten for bl.a. at opdage advarselstegn, der kan ende i en fejlrekruttering.
- Følg Onboardingpyramiden og skab det bedste udgangspunkt for den nye medarbejder i tre trin: Administration → Assimilation → Acceleration
- Den digitale onboarding skal rumme en introduktion til virksomhedens historie, mission og vision, men bl.a. også indeholde compliance-træning
- Sørg for at tilpasse den digitale onboarding til jeres målgruppe, så den er tilgængelig når det passer dem, for eksempel på deres smartphone.

Gør onboarding spændende

- Du kan vælge at få lavet 'gamificeret' læringsindhold med elementer fra computerspil, der øger læringsresultaterne. Selvom produktionsomkostningerne er lidt højere, betaler det sig, da denne type læring giver endnu bedre gennemførelse og højere resultater i test.

Evaluering af jeres onboarding

- Husk at det kan tage tid at få alle i organisationen med på den moderniserede onboarding
- Sørg for at få feedback på jeres onboarding fra flere steder i organisationen - og sæt gerne en survey op i jeres LMS
- Efter et år er det tid til et gennemsyn af jeres onboarding
- Husk at onboarding stopper aldrig, men at man konstant skal sørge for at medarbejderne udvikler sig og evt. tilpasser sig nye roller i organisationen

Tænk på hele medarbejderrejsen

- Kommerciel succes går hånd i hånd med læring og udvikling af mennesker. Og det hele starter med en god træning, hvor der er fokus på den enkeltes muligheder. Dét udtaler Katrine Schelbli, Senior HR Consultant hos McDonald's i Danmark

Skab de bedste læringsoplevelser for dine medarbejdere

learningbank 

Støberigade 14
2450 København SV

+ 45 71 999 123

info@learningbank.dk

learningbank.dk