



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

FÖRSTA INTRYCKET VARAR

Arbetsintroduktion i ett internationellt teknikföretag

Ida Larsson

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap, XX5300/XX5030
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT 2016
Handledare:	Henrik Lundberg

Abstrakt

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT 2016
Handledare:	Henrik Lundberg
Examinator:	Mattias Bengtsson
Nyckelord:	Arbetsintroduktion, organisatorisk socialisering, sociala relationer, informationsförmedling, uppföljning

- Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka hur ett företags introduktionsprocess fungerar, samt beskriva vilka styrkor och svagheter som finns i den befintliga arbetsintroduktionen sett utifrån såväl de nyanställdas som chefernas perspektiv. Ett delsyfte är även att presentera förslag på förbättringar till den nuvarande arbetsintroduktionen.
- Teori:** I uppsatsen har teorier om organisationssocialisering använts med syftet att kasta ljus över vilka områden som är viktiga att beakta vid en arbetsintroduktion och för att analysera dessa tillsammans med företagets introduktionsprocess
- Metod:** Uppsatsen grundar sig i en kvalitativ metodologisk ansats. Insamlingen av empirin har skett genom intervjuer med chefer och nyanställda. Intervjuerna har transkriberats och strukturerats i olika kategorier för att underlätta en analys av intervjumaterialet. Grounded theory har använts som analysmetod.
- Resultat:** Studiens resultat visar att arbetsintroduktionen på företaget överlag fungerar bra. Introduktionsprocessen har en positiv inverkan på de nyanställdas välbefinnande. Arbetsintroduktionens styrkor på företaget är det sociala mottagande, de praktiska förberedelserna och introduktionsutbildningen. Jag hittade även svagheter i processen för vilka förbättringsförslag presenteras. Förslagen grundar sig i

organisationens checklista, mentorskap, uppföljning, förväntningar och informationsförmedling.

Tack!

Jag vill först och främst tacka min handledare Henrik Lundberg för allt stöd du givit under hela uppsatsprocessen. Du har gett mig tips på litteratur och agerat bollplank när jag försökte definiera min problemformulering och mina frågeställningar. Din feedback har varit ytterst värdefull.

Ett stort tack ska också riktas till uppdragsgivaren och de personer som var delaktiga i att detta uppdrag kunde realiseras.

Ida Larsson

Maj 2016

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.2	BAKGRUND	2
2	TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA PERSPEKTIV	3
2.1	ARBETSINTRODUKTIONENS SYFTE	3
2.1.1	<i>Arbetsintroduktion vs. socialisering</i>	4
2.2	UNCERTAINTY REDUCTION THEORY (URT)	4
2.3	SOCIALISERINGSTAKTIKER	6
2.3.1	<i>Sociala relationer</i>	7
2.3.2	<i>Mentorskap</i>	7
2.3.3	<i>Genomtänkta introduktionsprogram</i>	8
2.3.4	<i>Förväntningar på arbetet och arbetsrollen</i>	8
2.3.5	<i>Informationsförmedling</i>	9
2.3.6	<i>Feedback och uppföljning</i>	9
2.4	ANPASSNING AV ARBETSINTRODUKTION	10
3	METOD	10
3.1	URVAL	11
3.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
3.2.1	<i>Datainsamlingsmetod</i>	12
3.2.2	<i>Analysmetod</i>	12
3.3	ETISKA REFLEKTIONER	13
3.4	STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	13
3.5	FÖR- OCH NACKDELAR MED UPPDRAGSGIVARE	14
4	RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS	15
4.1	FÖRETAGETS MÅL OCH INTENTIONER I SAMBAND MED ARBETSINTRODUKTIONEN	15
4.2	FÖRETAGETS INTRODUKTION IDAG	16
4.2.1	<i>Socialt mottagande</i>	19
4.2.2	<i>Praktiska förberedelser</i>	20
4.2.3	<i>Introduktionsutbildning</i>	21
4.2.4	<i>Mentorskap</i>	23
4.2.5	<i>Uppföljningssamtal</i>	25
4.2.6	<i>Förväntningar och informationsförmedling</i>	26
4.3	STYRKOR OCH SVAGHETER MED INTRODUKTIONSPROCESSEN	27
4.4	FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG	28
4.4.1	<i>Checklista</i>	28
4.4.2	<i>Mentorskap</i>	29
4.4.3	<i>Uppföljning</i>	30
4.4.4	<i>Förväntningar och informationsförmedling</i>	30
5	DISKUSSION	31
5.1	SAMMANFATTNING AV RESULTAT	31
5.2	RESULTATENS HÅLLBARHET OCH ÖVERFÖRBARHET	33
5.3	UPPSATSENS RELEVANS FÖR ARBETSVETENSKAP	34
5.4	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	35
6	SLUTSATSER	35
8	LITTERATUR- OCH KÄLLFÖRTECKNING	37
9	BILAGOR	40
9.1	BILAGA 1: INTERVJUGUIDE SVERIGECHEF	40
9.2	BILAGA 2: INTERVJUGUIDE AVDELNINGSCHEF/CHEFSASSISTENT	42

9.3	BILAGA 3: INTERVJUGUIDE HR- ANSVARIG.....	45
9.4	BILAGA 4: INTERVJUGUIDE NYANSTÄLLD.....	48

1 Inledning

Att rekrytera ny personal är något som nästan alla företag gör förr eller senare. Nyanställda behöver introduceras till sin nya arbetsplats. Den första perioden gör ett starkt intryck på hur arbetstagaren uppfattar arbetsgivaren och sätter därför starka spår hos den nya medarbetaren. Syftet med en arbetsintroduktion är att underlätta för de nyanställda att anpassa sig till nya arbetsuppgifter, nya kollegor och en ny företagskultur och dess värderingar. Arbetsintroduktionen, som även kallas organisatorisk socialisering, är den process där den nya medarbetaren förvärvar nödvändiga kunskaper, färdigheter och beteenden som stämmer överens med företagets önskemål, allt för att bli en effektiv medarbetare och insider (Feldman, 1976: 64- 80). Nyanställda har ett behov av att förstå vilka förväntningar och krav organisationen har på deras arbetsinsats. De behöver känna sig välkomna, komma in i arbetsgruppen på ett bra sätt och få tid att komma in sina nya arbetsuppgifter (Armstrong, 2009: 603).

För att organisationer ska överleva och vara konkurrenskraftiga behöver anställda vara motiverade, kompetenta och välutbildade. Om företaget brister i sin introduktion finns en risk att de anställda inte kommer att finna sig väl till rätta och kanske också lämnar företaget. Personalomsättningen kan således komma att öka vilket i sin tur kan ge högre kostnader för företaget, eftersom det är kostsamt att bemanna, rekrytera och introducera ny personal (Granberg, 2011: 462). Forskning har visat att en bra introduktionsprocess kan leda till positiva resultat för nyanställdas jobbtillfredsställelse, i form av att t.ex. ge högre jobbprestanda, skapa ett ökat organisatorisk engagemang, ge minskad arbetsrelaterad stress samt förhindra att personal slutar (Allen, 2006: 238). Jag har som ämne för mitt examensarbete valt att studera hur arbetsintroduktionen kan stärkas för att bidra till dessa positiva effekter. Ämnesvalet för examensarbetet kommer från en uppdragsgivare i behov av att ta fram verktyg och rutiner för att skapa en fungerande arbetsintroduktion. Ämne har relevans för det arbetsvetenskapliga området då det berör fenomen som socialisering, företagskultur och lärande. Examensarbetet har alltså såväl en utomvetenskaplig som inomvetenskaplig relevans.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie är att undersöka och beskriva hur företagets arbetsintroduktion fungerar: Vilka styrkor och svagheter finns i den befintliga introduktionsprocessen sett utifrån såväl de nyanställdas som chefernas perspektiv? Ett delsyfte är även att ta fram förbättringsförslag för den nuvarande arbetsintroduktionen. Med detta syfte som bakgrund har följande frågeställningar formulerats:

- Hur fungerar företagets arbetsintroduktion?
- Vilka styrkor och svagheter finns?
- Vilka förbättringar kan göras för att främja den nuvarande introduktionsprocessen?

1.2 Bakgrund

Uppdragsgivaren för detta arbete är ett globalt konsultteknikföretag inom ingenjörstjänster och produktinformation. Företaget grundades i Sverige och har idag cirka 3000 medarbetare varav 1400 arbetar i Sverige. Företagets fokusbranscher är fordonsindustri, life science, telekom, energi och övrig utvecklingsintensiv industri. Företaget utvecklar tillsammans med sina kunder produkter och produktinformation utmed hela utvecklingskedjan. De erbjuder dessutom tjänster inom kvalitet, utbildning och metodikutveckling. Koncernen har en omsättning på cirka 2,5 miljarder kronor och verksamhet på fler än 45 platser i Sverige. Företaget har även en vid spridning internationellt.

Mitt uppdrag bestod i att undersöka hur organisationens nuvarande introduktionsprocess fungerar för att på så sätt kunna ge företaget förslag på hur den kan förbättras. Dessa förslag ska fungera som en grund för att skapa en generisk arbetsintroduktion på företaget. Företaget är en platt och decentraliserad organisation. I företagskulturen ingår tre viktiga begrepp: passion för teknik, innovativt tänkande och människoorientering. Eftersom företaget är decentraliserat påverkar detta hur processer genomförs beroende på vilken avdelning, kontor eller land en befinner sig i. Detta gäller även introduktionsprocessen. Uppdraget utformades därför utifrån föresatsen att undersöka hur processen ser ut på de olika avdelningarna och kontoren i Sverige. Då organisationen är relativt stor, beslutades att uppdraget skulle avgränsas

till just Sverige. Det är i Sverige som de flesta anställda finns och det är även här som huvudkontoret ligger. Det skulle vara relevant att undersöka hur processen genomförs även i övriga länder, eftersom tanken med uppdraget var att skapa förbättringsförslag som på sikt kan etableras i hela organisationen. En sådan undersökning är dock inte möjlig inom ramen för detta arbete.

2 Tidigare forskning och teoretiska perspektiv

Nedan kommer för studien relevanta teoretiska perspektiv och tidigare forskning att presenteras. Inledningsvis beskrivs arbetsintroduktionens syfte och relevans såväl från ett organisatoriskt perspektiv som från den nyanställdas perspektiv. Jag definierar även begreppen arbetsintroduktion och socialisering. Sedan presenteras studiens teoretiska ansats, en teori som grundar sig i att minska nyanställdas osäkerhet i samband med introduktion. Avsnittet avslutas med tidigare forskning om olika socialiseringstaktiker som underlättar en framgångsrik arbetsintroduktion.

2.1 Arbetsintroduktionens syfte

Arbetsintroduktion är den process som välkomnar och anpassar den nyanställda till företaget. Avsikten är att underlätta för den nyanställda att snabbt skapa sig en positiv bild av arbetsplatsen och organisationen som helhet. Arbetsintroduktionens syfte är att möjliggöra för den nyanställda att nå full kapacitet under kortast möjliga tid, samt förhindra att den nyanställda inom en snar tidsperiod väljer att lämna organisationen. För att den nyanställda ska uppnå en optimal prestation, känna sig utvald och trivas på sin arbetsplats är det viktigt att knyta positiva psykologiska band till företagets principer och rutiner (Allen, 2006: 238). Den nyanställda måste förstå och acceptera organisationens struktur och arbetssätt. Detta innebär att den nyanställda ska rätta sig efter och helst identifiera sig med de normer, värderingar och attityder som företaget står för. Den nyanställda ska känna förtroende för att dessa följs av organisationen och dess medlemmar (Williams, 2003). De nyanställdas relation till de övriga arbetskamraterna är av stor betydelse för att de ska kunna prestera och trivas i den nya organisationen. Som ny är det svårt att veta vilka informella regler som gäller och vilka informella grupper som finns. Det är viktigt för den nyanställda att förstå hur dessa grupper fungerar och att skapa relationer till dessa. På samma sätt är det viktigt att de befintliga grupperna lär sig den nyanställdas beteendemönster.

Arbetsintroduktionen ska således även underlätta för en tvåvägskommunikation, så att anpassningen från båda hållen blir så smidig som möjligt (Granberg, 2011: 461-463).

En fungerande arbetsintroduktion gynnar både de nyanställda och den organisation som är i behov av ny personal. Under den första perioden vill den nyanställda oftast snabbt smälta in i organisationen och visa sig från sin bästa sida. Organisationen har å sin sida ett intresse av att inte hamna i ett ekorrhjul av vantrivsel, personalomsättning och produktionsförluster. Trots att nyanställningar innebär höga kostnader använder sig organisationer sällan av grundliga arbetsintroduktionsprocesser (William, 2003). Enligt Mellon Financial Corps studie kostar produktivetsförlusten i och med nyanställningar ett företag mellan 1 % till 2,5 % av företagets totala intäkter (Rollag et. al, 2005: 35). Kostnadsstorleken går att minska genom att en anordnar arbetsintroduktioner till organisationen. För att göra kostnaden så minimal som möjligt är det därför viktigt att arbetsintroduktionsprocessen är optimalt anpassad för den nyanställda och organisationen. Enligt Mellon Financial Corps undersökning tar det cirka fem månader innan en anställd kan bidra till att produktiviteten ökar inom organisationen (Rollag et. al, 2005: 36). Av dessa skäl är det viktigt att anordna fungerande introduktionsprocesser i organisationer.

2.1.1 Arbetsintroduktion vs. socialisering

I studien används både arbetsintroduktion och organisatorisk socialisering som begrepp. Socialisering är något som utspelas inom individen, medan arbetsintroduktion har som avsikt att underlätta att individerna effektivt kommer in i organisationens struktur. I denna studie är socialiseringen främst inriktad på organisatorisk socialisering, dvs. på hur individen anpassar sig till de organisatoriska förhållandena med hjälp av en introduktionsprocess. Begreppen arbetsintroduktion och organisatorisk socialisering har alltså en snarlik innebörd (Klein, Polin & Sutton, 2015: 264).

2.2 Uncertainty Reduction Theory (URT)

Ett teoretiskt ramverk som ofta används vid forskning om socialisering är *uncertainty reduction theory* (URT) (Saks & Ashforth, 1997: 236). URT utvecklades år 1975 av Charles Berger och Richard Calabrese. Teorin syftar till att nyanställda upplever höga

nivåer av osäkerhet under introduktionsprocesser. Nyanställda motiveras av att minska osäkerheten på arbetsplatsen och göra den mer kontrollerbar i sociala interaktioner. Nyanställda blir osäkra då de till en början inte har någon tät kontakt med andra. När de får mer information om andra personers åsikter och beteenden leder det till att osäkerhetsnivån sjunker (Berger & Bradac, 1982: 49-50). När osäkerheten minskar blir de nyanställda mer produktiva och tillfreds, samt är mer benägna att stanna kvar i organisationen (Morrison, 1993a: 564).

Berger och Calabrese (1975: 99) menar att minskningen av osäkerheten följer olika utvecklingsstadier. Dessa sker i tre olika steg: *inträdesfasen*, *den personliga fasen* och *slutfasen*. (1) Inträdesfasen kännetecknas av att två personer möts för första gången. Relationen mellan individerna formas efter kommunikationsregler och beteendenormer. Informationsutbytet kan bestå i form av hövlighetsfraser som att tacka någon som håller upp dörren, hälsa eller skratta åt ett oskyldigt skämt. Information kan även utbytas i form av uppgifter om ålder, kön, ekonomisk eller social status. Kommunikationen som sker under denna fas är strukturerad och skiftar beroende på situation. I slutet av denna fas har individerna skapat sig en uppfattning om huruvida de kommer utveckla sin relation mot en mer personlig nivå och kunna övergå till nästkommande fas. (2) Under den personliga fasen börjar individerna utforska varandras attityder, föreställningar och övriga personliga uppgifter. Under denna fas blir kommunikationen mer spontan och det finns ett större engagemang att lära känna varandra. Informationsutbytet är inte längre lika styrt av sociala normer och regler. När individerna inte längre är främlingar och de känner till varandras värderingar och åsikter har de kommit fram till slutfasen. (3) I detta skede väljer individerna om de vill fortsätta att utveckla sin relation eller inte. Parterna kan diskutera och förhandla om relationen kan växa och fortsätta. Om det inte finns ett ömsesidigt samtycke kan personerna välja att avsluta relationen (Berger & Calabrese, 1975: 100). I arbetslivet kan detta skede vara där den nyanställda tar beslutet om de vill stanna kvar på företaget eller om de vill lämna.

Utöver de ovannämnda utvecklingsstegen presenterar teorin även tre grundläggande strategier, som människor använder för att söka information om andra personer och sig själva i syfte att minska osäkerheten: *passiva strategier*, *aktiva strategier* och *interaktiva strategier* (Berger & Bradac, 1982: 18). (1) Passiva strategier handlar i

grunden om att observera andra människor utan att de vet om att de är observerade. Genom denna strategi försöker individen förstå andra personers beteenden i förhållande till en situation. En nyanställd kan exempelvis använda denna strategi genom att observera andras beteende när de går ut och äter lunch eller lyssnar till hur två kollegor samtalar med varandra på kontoret. Ett samtal på kontoret kan förväntas ha en mer formell karaktär än när de har rast och äter. Enligt Berger och Bradac (1982: 20) är formella interaktioner mer begränsade när det gäller att förstå personers individuella beteende men kan vara till hjälp för att förstå hur en ska bete sig i den aktuella situationen. (2) I aktiva strategier är observatören med och påverkar situationen utan att ha en direktkontakt med aktören. Genom denna strategi försöker individen få information genom att ta kontakt med någon som känner den berörda aktören utan att direkt konfrontera denne (Berger & Bradac, 1982: 23). I detta fall kan exempelvis den nyanställda välja att fråga sin närmsta kollega/mentor om andra personer på arbetsplatsen. (3) Till skillnad från passiva och aktiva strategier så kommunicerar en i interaktiva strategier via direktkontakt. Individen har då valt att få information via en dialog med en annan aktör för att minska osäkerheten dem emellan. När denna strategi används behöver individen lägga mer energi på planering av hur denne själv ska presentera sig gentemot den andre aktören, till skillnad från de tidigare strategierna som undviker uppmärksamhet (Berger & Bradac, 1982: 24-25). Enligt Berger och Bradac (1982: 50) använder vi oss av olika strategier i olika sammanhang och kommunikation är ett verktyg för att få kunskap och reducera osäkerhet.

2.3 Socialiseringstaktiker

Som tidigare nämnts används URT ofta inom forskning om socialisering. Teorin används som ett verktyg för att förstå interaktioner mellan individer och organisationer. Fokus för tidigare forskning på området har varit att den nyanställda ska bli produktiv under introduktionsprocessen genom att använda sig av informationssökning (Morrison, 1993b: 173-174). Mot denna bakgrund har socialiseringstaktiker skapats som syftar till att minska nyanställdas osäkerhetsnivå (Saks & Ashforth, 1997: 236-237). Enligt flera socialiseringsforskare (Morrison, 1993a, Major et. al, 1995, Granberg, 2011, Feldman, 1979, Klein & Weaver, 2000) finns det fem primära perspektiv som är viktiga att beakta för att en introduktionsprocess ska bli så framgångsrik som möjligt. Dessa perspektiv är

följande: sociala relationer, genomtänkta introduktionsprogram, förväntningar på arbetet och arbetsrollen, informationsförmedling samt feedback/uppföljning.

2.3.1 Sociala relationer

Bergers och Calabreses (1975: 99) uncertainty reduction theory tar sin utgångspunkt i sociala utbyten. Enligt teorin är det därför av stor vikt att beakta sociala relationer under introduktionsprocessen. Sociala relationer är en socialiseringstaktik som hjälper de nyanställda att identifiera nyckelpersoner för att på så sätt underlätta etableringen av kontakter. Att skapa relationer med arbetskamrater är betydelsefullt för att den nyanställda ska känna sig välkommen, trygg och som en del av gruppen. Genom sociala relationer kan den nyanställda få vetskap om vilka informella normer och regler som finns på arbetsplatsen. Genom de sociala relationerna får den nyanställda även inblick i hur den organisatoriska kulturen och arbetsmiljön fungerar. Arbetskamrater och chefer ställer också förväntningar på hur den nyanställda ska bete sig, och att inte känna till dessa förväntningar skapar osäkerhet. Som nyanställd försöker en därför att anpassa sig efter dessa förväntningar, normer och regler, samt skapa goda relationer till kollegorna på arbetsplatsen (Granberg, 2011: 463, Morrison 1993b: 174). Morrison (2002: 1157) menar även att nyanställda bygger upp olika nätverk för att förstå den organisatoriska strukturen och för att bli mer produktiva och tillfreds på arbetsplatsen.

2.3.2 Mentorskap

Flertalet forskare har i sina studier hävdad att nyanställda lättare integreras socialt med hjälp av en mentor, som kan förmedla viktig information till den nyanställda (Morrison, 2002: 1149, Major et. al, 1995: 419, Feldman 1976: 435). En mentor bör i regel vara en erfaren och rutinerad arbetskollega som har tagit på sig rollen att handleda den nyanställda. Mentorskap innebär ett utbyte av kunskap och erfarenhet. Mentorn ska vidare underlätta den nyanställdas lärande. En mentor kan dessutom hjälpa den nyanställda att känna sig välkommen och som en del av organisationen och arbetsteamet. Hen kan även hjälpa den nyanställda att förstå hur organisationen fungerar på såväl ett formellt som på ett informellt plan. Mentorn kan även delge den nyanställda detaljer som företaget kan ha missat att förmedla, vilket ökar sannolikheten för att den nyanställda blir framgångsrik i sitt arbete (Ahlström, 2007: 14-15). Cirilo och Kleiner (2003: 16-26) menar att en mentor även kan fungera som en förebild för den nyanställda. Filstad (2004: 396) beskriver förebilder som en viktig

kunskapskälla som den nyanställda kan ha stor nytta av. Den nyanställdas personlighetsdrag kan påverka hur denne använder sig av förebilder, och hur dessa används har betydelse för vilket resultat socialisationen får (Filstad, 2004: 397-400). Nyanställda använder ofta flera förebilder genom att lära sig olika kvalifikationer från olika kollegor. Utifrån detta skapar personen sitt eget rollbeteende, sina attityder och sin personliga stil på arbetsplatsen (Filstad, 2004: 400-405).

2.3.3 Genomtänkta introduktionsprogram

Introduktionsprogram är ett vanligt förekommande socialiseringsverktyg som introducerar medarbetare till en ny organisation. Introduktionsprogram är en form av personalutbildning som har en avgörande roll under introduktionsprocessen, eftersom de ger de nyanställda betydelsefull information i ett tidigt skede (Klein & Weaver, 2000: 48). Om introduktionsprogrammet är väl genomarbetat underlättar detta etableringen av nyanställda. De vanligaste instrumenten för introduktionen är checklista, mentor och introduktionsutbildning. Under en introduktionsutbildning behandlas information på ett djupare plan och möjligheten finns att ställa frågor och diskutera. Det är ur en ekonomisk synvinkel en fördel att utbilda flera samtidigt (Granberg, 2011: 460-467). Introduktionsutbildningar ska även ge medarbetarna ett positivt första intryck av organisationen, förmedla information om företagets historia, vision, mission och kultur, samt göra medarbetarna medvetna om vilka förväntningar de har på sig och vad de kan förvänta sig av företaget (Grohmann Harmon, 2011: 45). Utbildningarna har oftast en formell struktur och kan även innehålla information om arbete, hälso- och säkerhetsfrågor, samt anställningsvillkor (Armstrong, 1999: 257). Introduktionsprogrammen kan medverka till en minskad stressnivå, då den ger realistiska arbetsbeskrivningar (Klein & Weaver, 2000: 49). Om introduktionsprogrammet är väl genomarbetat och innehåller ovannämnda delar kan det även bidra till ett ökat engagemang och optimism hos medarbetaren (Saks & Gruman, 2011: 20).

2.3.4 Förväntningar på arbetet och arbetsrollen

Förutom att det är viktigt att den nyanställda introduceras i arbetet och skapar sociala relationer är det av stor betydelse att denne också kan definiera de förväntningar som hen har på arbetet och arbetsrollen (Morrison, 1993a: 559). När den nyanställda börjar på organisationen har hen redan hunnit utveckla en uppsättning av förväntningar på företaget och arbetsrollen. Ett kritiskt moment infinner sig om dessa förväntningar

inte stämmer överens med verkligheten på företaget (Feldman, 1976: 443). I så fall kan den nyanställda känna sig lurad och besviken samt få svårigheter att anpassa sig till företaget. Det kan även få som konsekvens att medarbetaren väljer att sluta eller omplaceras. När den nyanställda upplever vilka förväntningar som finns på företaget så kan de antingen vara överskridande, uppfyllda eller otillfredsställda (Major et. al, 1995: 418). Om förväntningarna uppfylls kan det bidra till ett större engagemang och trivsel. För att undvika felaktiga förväntningar är det av vikt att företaget förmedlar realistiska förväntningar redan under rekryterings- och introduktionsprocessen. Om företaget förmedlar korrekt information kan den nyanställda lättare acceptera sina organisatoriska villkor och arbetsroll (Major et. al, 1995: 419).

2.3.5 Informationsförmedling

Informationsförmedlingen bör anpassas efter varje individ för att medarbetaren enklast ska lära sig det nya arbetet. Det mest fördelaktiga är att fråga den nyanställda hur den vill bli bemött och vilken ledarstil som passar medarbetaren bäst. Om medarbetaren får möjlighet att identifiera hur den kan bidra till företagets framgång och sina egna mål skapas tidigt i arbetsintroduktionen ett personligt band mellan medarbetaren och företaget. Detta leder till ett större åtagande hos den nyanställda. Det bör sättas upp en tidsram för hur mycket tid som bör läggas på introduktionen så att den nyanställda kan känna sig uppskattad från start. Den nyanställda kan även hjälpa företaget genom att berätta vilken information hen skulle uppskatta att få, vilken information som är lättillgänglig och vilken som inte är det. Arbetsgivaren bör också ställa frågor om medarbetarens egna mål för att få en bättre bild av i vilken utsträckning medarbetaren identifierar sig med organisationen och dess mål. Det är viktigt att följa upp den nyanställdas utveckling. Om den nyanställda inte blir produktiv är det av största vikt att ta reda på orsaken till detta. Genom att enkelt fråga de nyanställda om deras reflektioner kring introduktionen kan företaget få betydelsefull feedback och givande information. Denna information kan förbättra arbetsintroduktionen inför framtiden (Vanden Bos, 2010).

2.3.6 Feedback och uppföljning

En arbetsintroduktion är en relativt lång process som upphör när medarbetaren har kommit in i företaget, kan identifiera sig med företagskulturen och arbeta självständigt. Detta är en process som tar några månader, ofta beräknas det ta mellan

sex månader upp till ett år (Vanden Bos, 2010). Under denna period är det viktigt att det finns någon, exempelvis en mentor, som kan hålla uppsikt över hur medarbetaren anpassar sig till företaget. Det är också betydelsefullt att det finns rum för feedback, både från arbetsgivarens, mentorns och medarbetarens sida. Det är viktigt att ställa frågor till medarbetaren under hela arbetsintroduktionen. Redan efter den första veckan är det av betydelse att fråga medarbetaren om introduktionen motsvarar dennes förväntningar. Den nyanställde kan då även hjälpa företaget genom att berätta vilken information hen skulle uppskatta att få, vilken information som är lättillgänglig och vilken som inte är det. Arbetsgivaren bör också ställa frågor om medarbetarens egna mål för att få en bättre bild av i vilken utsträckning medarbetaren identifierar sig med organisationen och dess mål. Det är viktigt att följa upp den nyanställdes utveckling. Om den nyanställde inte blir produktiv är det av största vikt att ta reda på orsaken till detta. Genom att enkelt fråga de nyanställda om deras reflektioner kring introduktionen kan företaget få betydelsefull feedback och givande information. Denna information kan förbättra arbetsintroduktionen inför framtiden (Vanden Bos, 2010).

2.4 Anpassning av arbetsintroduktion

Tidigare studier om olika socialisationstaktiker visar att dessa kan ge skiftande utfall för olika individer och organisationer. Varje företag måste utveckla sin egen strategi för arbetsintroduktion med hänsyn till behov, förutsättning, önskemål och individ som rekryteras. För att få en mer heltäckande bild av vad som passar för respektive individ presenterar jag under "Resultatredovisning och analys" min empiri om nyanställdas upplevelser av socialisation i förhållande till arbetsintroduktionen (jmf Lindelöw, 2010: 51). Jag uppmärksammar då också att introduktionen måste anpassas och utvecklas efter den individ som anställs (Saks & Ashforth 1997: 49-50).

3 Metod

I denna studie har en kvalitativ ansats använts. Metoden valdes för att kunna beskriva korrespondenternas upplevelser och erfarenheter av arbetsintroduktionen på ett kvalitativt, tolkande och teorigenererande sätt (Bryman, 2008: 40). Det empiriska materialet har samlats in genom direkt observation samt intervjuer med chefer, HR-ansvarig och nyanställd personal. Intervjumaterialet analyserades sedan kvalitativt,

där yttranden, åsikter och innebörder belysts för att skildra variationer och omständigheter inom arbetsintroduktion. Intervjuerna genomfördes i företagets olika kontor runt om i Sverige, både i stora- och medelstora städer.

3.1 Urval

Intervjupersonerna för denna studie valdes ut genom ett målinriktat urval. Deltagarna är med andra ord inte slumpmässigt utvalda utan har strategiskt valts ut för att kunna besvara undersökningens problemområde och frågeställningar (Bryman, 2008: 392). De personer som intervjuades var en Sverigechef, fem avdelningschefer, två chefsassistenter, en HR-ansvarig och fyra relativt nyanställda medarbetare. Totalt utfördes tretton intervjuer. Målet med urvalet var att få med såväl nyanställda som chefer för att få olika synvinklar på företagets introduktion. Intervjupersonerna hämtades från olika avdelningar inom företaget, och även från olika städer där företaget är verksamt. Urvalet av respondenter genererade också en spridning när det kommer till ålder, chefsnivå, anställningstid och tidigare arbetslivserfarenhet (Bryman, 2008: 325). Jag har valt att inte ta hänsyn till kön i mitt urval, varför jag även har valt att använda könsneutrala pronomen i analysen (Bryman, 2008: 618). Till följd av urvalets spridning och omfattning upplevdes en teoretisk mättnad. Då de teoretiska kategorierna i studien kunde besvaras genom de utvalda deltagarna (Bryman, 2008: 434-435).

3.2 Tillvägagångssätt

Genom kontakt med företagets HR-avdelning valdes sju chefsinformer ut. Dessa chefer blev tillfrågade genom mail om de kunde tänka sig att ställa upp på intervju om ämnet arbetsintroduktion. Samtliga tillfrågade svarade ja. En avdelningschef valde att ha sin assistent med sig under intervjun, och en annan chef tvingades ställa in sin intervju på grund av sjukdom. Istället medverkade dennes chefsassistent. Cheferna tillfrågades om de hade någon nyanställd hos sig som skulle kunna intervjuas. Resultatet blev att fyra nyanställda deltog i studien. I mailet till cheferna beskrevs undersökningens syfte, hur lång intervjun beräknades ta och att intervjun skulle äga rum i deras lokaler. Tid, datum och lokal bestämdes via mailkontakt. Samtliga intervjuer utfördes på de arbetsplatser där respondenterna arbetar. Intervjuerna hölls i bokade mötesrum, där det var tyst och avskilt. Att intervju respondenterna på deras arbetsplats innebar även att jag kunde observera deras arbetsplats, vilket i sin tur

medförde att jag kunde få en inblick i respondentens arbetsmiljö och företagskultur (Trost, 2010: 65-66).

3.2.1 Datainsamlingsmetod

En särskild intervjuguide skapades för respektive befattningsområde. Totalt blev det fyra olika intervjuguides. Jag har valt att kalla dessa: Sverigechef (se bilaga 1), avdelningschef/chefsassistent (se bilaga 2), HR-ansvarig (se bilaga 3) och nyanställd medarbetare (se bilaga 4). Intervjuguiden för Sverigechefen var mer övergripande, medan de för avdelningscheferna och HR-ansvarig var mer djupgående. Dessa senare sitter inne på den mesta kunskapen om arbetsintroduktionen. Det blev därför naturligt att denna var inriktad på detaljer om arbetsintroduktionen. Intervjuguiden för de nyanställda fokuserade på upplevelser av introduktionen. Samtliga intervjuer spelades in. Frågeformuläret var av semistrukturerad karaktär och utgick från bestämda teman. Det möjliggjorde att intervjumaterialet blev mer rörligt och att respondenterna fick större frihet att utveckla sina svar. Intervjuerna hade således en låg grad av standardisering (Trost, 2010: 42).

3.2.2 Analysmetod

I studien har metoden *grounded theory* använts för att kunna analysera den kvalitativa datan. Syftet med metoden är att kunna återge ett så tillförlitligt material som möjligt med hjälp av kodning av det empiriska materialet (Bryman, 2008: 513-514). Först formulerades en generell beskrivning av problemområdet organisationssocialisering. Efter det skapades även frågeställningar för att inrikta och avgränsa arbetet. Frågeställningarna styrde även studiens litteratursökning, insamlingen av empiriskt material samt det teoretiska urvalet. Sedan valdes intervjupersonerna ut, intervjuerna genomfördes, spelades in och transkriberades (Bryman, 2008: 518). Efter det kodades intervjumaterial i form av en *öppen kodning*, där materialet bröts ner i mindre beståndsdelar. Dessa beståndsdelar jämfördes med varandra och utvecklades till olika begrepp (Bryman, 2008: 514). Genom att jämföra intervjumaterialet och begreppen kontinuerligt under skrivprocessen skapades ett antal kategorier. Varje kategori innehåller två eller flera begrepp. Sedan undersöktes de olika kategoriernas relation till varandra. På så sätt blev det möjligt att se olika samband mellan kategorierna, och det gick därigenom att skapa kärnkategorier (Bryman, 2008: 515). Dessa kärnkategorier utgör också studiens olika rubriker i resultatdelen. Exempel på kärnkategorier är *företagets mål och intentioner i samband med arbetsintroduktionen*

och *företagets introduktion idag*. När resultatet av kategorierna hade analyserats och skrivits ner, användes den tidigare forskningen och det teoretiska perspektivet för att ytterligare analysera det empiriska materialet. I detta skede av uppsatsarbetet infann sig en empirisk mättnad (Bryman, 2008: 516).

3.3 Etiska reflektioner

I denna studie har jag tagit hänsyn till grundläggande forskningsetiska principer. Den första etiska principen som har tillgodosetts är *informationskravet*. Korrespondenterna har blivit informerade om vad studien ska undersöka. Vid varje intervjutillfälle informerades de även om att deltagandet är frivilligt och att de kunde avbryta intervjun när de så ville (Bryman, 2008: 131). Den andra principen är *samtyckeskravet*, det vill säga att intervjupersonerna själva bestämde över om de ville medverka. *Konfidentialitetskravet* har även iakttagits i form av att endast studiens författare samt dennes handledare har kunnat ta del av intervjumaterialet. Även *nyttjandekravet*, som innebär att intervjumaterialet endast har använts för forskningsändamålet, har efterlevts (Bryman, 2008: 132).

3.4 Studiens tillförlitlighet

Tillförlitligheten hos denna studie kan prövas genom att läsaren tar ställning till vad som redogörs för under avsnittet metod. Här framgår hur metodval hänger ihop med studiens problemställning och hur jag har valt att besvara frågeställningarna. I metodavsnittet redogör jag även för de etiska ställningstaganden som ligger till grund för uppsatsen. På detta sätt får läsaren möjlighet att bedöma studiens tillförlitlighet (Trost, 2010: 133-134).

Ett mål inom forskning är att uppnå resultat som kan användas inom en större kontext än just det specifika område som den egna forskningsinsatsen berör. Det är viktigt att ta upp skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning i detta sammanhang. Kvalitativ forskning har en hermeneutisk utgångspunkt, vilket innebär att möjligheten att generalisera forskningsresultatet inte prioriteras (Allwood & Erikson, 2010: 104). Det viktigaste i kvalitativa studier är istället att förstå handlingars och fenomenets koppling till varandra, och även att förstå delarna i helheten (Patel & Davidson, 2011: 29). När en får en djupare inblick i ett enskilt fall minskar följaktligen möjligheten till generaliserbarhet. Trots detta är det ändå rimligt att tala om någon form av möjlighet

till generalisering i en kvalitativ studie. Detta har sin grund i att respondenterna är strategiskt utvalda för att täcka in så många områden av en problemställning som möjligt (Patel & Davidson, 2011: 109). I denna studie har respondenterna tagits fram genom ett s.k. strategiskt urval, bland annat genom befattningsnivå och geografiskt läge. Trots att urvalet i denna uppsats är metodologiskt genomtänkt går studiens generaliserbarhet ändå att ifrågasätta. Det kan exempelvis existera fler perspektiv och bedömningar av hur arbetsintroduktion på företaget fungerar och upplevs än de som redogörs för i denna uppsats. Med hänsyn till detta täcker ändå studien ett omfattande spektrum av olika uppfattningar av arbetsintroduktionen.

3.5 För- och nackdelar med uppdragsgivare

Denna studie har en extern uppdragsgivare. Det är därför viktigt att reflektera över de ”dubbla lojaliteter” som kan tänkas uppstå i ett sådant sammanhang. Studien ska motsvara uppdragsgivarens förväntningar på uppsatsen. Men den ska samtidigt vara ett relevant bidrag till det arbetsvetenskapliga området. Ett mål med studien har varit att den ska vara läsbar på två olika nivåer: både för akademien och för uppdragsgivaren. Detta har jag försökt ta hänsyn till i skrivprocessen. Ett muntligt kontrakt skapades med uppdragsgivaren samt med den akademiske handledare, som stödjer båda parter mål och krav för resultatet. Genom att ha en uppdragsgivare får denna studie en större praktisk relevans då resultatet kan komma att användas och vara till nytta i uppdragsgivarens verksamhet. En aspekt som är viktig att belysa är att uppsatsen behandlas som en offentlig handling som är publikt tillgänglig. Det finns därefter mycket begränsade möjligheter att sekretessbelägga uppsatsen, däremot är det möjligt att anonymisera företaget och dess respondenter samt att avidentifiera vissa uppgifter i den publicerade uppsatsen. Jag har i denna uppsats valt att göra på detta sätt. Handledaren har dock alltid haft möjlighet att ta del av grundmaterialet som studien bygger på. Uppdragsgivaren har varit delaktig i processen genom framställandet av intervjuguiderna samt genom att löpande ge återkoppling. På så sätt har uppdragsgivaren bidragit med sina kunskaper och haft möjlighet att ge input till det resultat som studien resulterat i. Det bör också nämnas att ett kritiskt förhållningssätt har tillämpats i förhållande till uppdragsgivaren, för att undvika att forskningsmaterialet blir av managementkaraktär som kan begränsa uppsatsens vetenskapliga självständighet.

4 Resultatredovisning och analys

Under denna rubrik presenterar jag inledningsvis företagets nuvarande arbetsintroduktion, för att sedan analysera de styrkor och svagheter som ryms inom denna. De mest framträdande svagheter i introduktionsprocessen ligger till grund för de förbättringsförslag som jag formulerar. Resultatet grundas på intervjupersonernas svar samt företagets introduktionschecklista. Informationen om introduktionens innehåll baseras på Sverigechefens, HR-ansvariges, avdelningschefernas och chefsassistenternas intervjusvar. När det gäller beskrivningen av erfarenheter och upplevelser av introduktionsprogrammet har både ovanstående respondenter och de nyanställdas svar använts.

4.1 Företagets mål och intentioner i samband med arbetsintroduktionen

Företagets mål och intentioner med arbetsintroduktionen är att de nyanställda ska lära sig sina nya arbetsuppgifter, få en god förståelse för företagets affärssystem och bli en medlem i arbetsteamet. Samtliga chefer menar därför att det är viktigt att förbereda och noggrant planera arbetsintroduktionen för de nya medarbetarna. Vidare ska arbetsintroduktionen resultera i att de nyanställda känner till företagets värdeord som ligger till grund för organisationskulturen, samt känner sig välkomna. En chef uttrycker det så här:

Det är viktigt för att dem ska komma in bra i arbetet och för att dem ska känna sig välkomna, förstår vilka vi är som företag och få en positiv upplevelse så klart. Det är viktigt att de känner att det har gjort ett rätt val att välja oss som företag.

De anser att det är viktigt att de nyanställda kommer in i företagskulturen och förstår företagets värderingar för att bli en effektiv insider. Introduktionen ska även bidra till att de nya medarbetarna vet hur de ska kommunicera på företaget. Detta är en viktig aspekt för arbetsgivaren då kommunikationen sätter sin prägel på hur kunskapsutbytet äger rum. Då det är ett internationellt företag vill företaget att de nyanställda själva ska ta kontakt med andra personer som befinner sig på kontoret, i andra städer samt i andra länder. En av cheferna menar att det är viktigt att under introduktionsprocessen förmedla vart den nyanställde själv kan hitta och fråga om information, hen uttrycker

det följande: ”*Jag vill förmedla en känsla av tillhörighet och vart man ska vända sig, då tycker jag vi har kommit en väldigt lång bit på vägen*”. Detta går att koppla till Bergers och Bradacs (1982: 18) beskrivning av introduktionsstrategier. Företaget vill undvika att medarbetarna “gömmer sig under bordet” och enbart observerar situationer, utan de vill att de ska använda sig av *interaktiva strategier*, det vill säga att de nyanställda ska söka information genom att integrera med andra på företaget (Berger & Bradac, 1982: 24-25). Dessa ovannämnda mål som företaget har i samband med introduktionen har sin grund i att de vill att alla på företaget ska ha en enhetlig bild av hur organisationen fungerar som de sedan kan förmedla till utomstående. Introduktionen har även ett ekonomiskt syfte. HR-ansvarig formulerar det på följande sätt: “*Ju fortare de levererar ju fortare tjänar vi pengar. Förutsatt att de gör rätt saker*”. Det handlar alltså även om effektivitet och att medarbetarna ska bidra till att företagets produktivitet ökar. Företaget prioriterar att de nyanställda ska integreras i organisationen. De gör detta genom att informera dem om vad arbetsgivaren uppfattar vara betydelsefullt. Enligt Berger och Bradac (1982: 49-50) är detta en betydande faktor för att de nyanställda ska kunna få en kontrollerbar arbetsmiljö som kan minska osäkerhetsnivån hos individen.

4.2 Företagets introduktion idag

Det är den närmsta chefen som är ansvarig för att introduktionen av en nyanställd medarbetare genomförs. Företagets introduktion utformas idag av den nyanställdas chef, som lägger upp en plan över vilket innehåll som introduktionen ska ha. I vissa fall är även chefsassistenten och mentorn med och utvecklar introduktionsplanen. Introduktionsplanen planeras och anpassas efter den nyanställdas personliga önskemål och den aktuella tjänsten. Eftersom introduktionsplanen anpassas efter den nyanställdas behov befrämjas att den nyanställda känner sig utvald och välkommen (Allen, 2006: 238). Introduktionsplanen grundar sig på företagets introduktionschecklista, där aktiviteter beskrivs i kronologisk ordning. Checklistan följs under hela introduktionsperioden. Listan måste inte nödvändigtvis följas i en viss given ordning. Ordningen ses istället som en rekommendation, som följs i den mån som det anses vara till hjälp. Den kronologiska ordningen av aktiviteterna är ordnade under rubrikerna nedan.

- Att göra innan medarbetaren börjar
- Att göra under de första arbetsdagarna

- Att göra under de sex första månaderna

Introduktionsprocessen har en tydlig definierad tidsram för hur lång introduktionen ska vara och checklistan är förutbestämd i diverse steg. Under samtliga rubriker beskrivs praktiska detaljer som anses vara nödvändiga för en nyanställd inom företaget. Exempel på aktiviteter är rundvandring på kontoret för att lära känna rutiner och hälsa på medarbetare, företagspresentation, arbetsmiljöregler, uppföljningssamtal etc. De individuella introduktionsplanerna som respektive avdelningschef tar fram har med samtliga faktorer som enligt forskningen på området är viktiga för att arbetsintroduktionen ska bli så framgångsrik som möjligt. Dessa faktorer är: sociala relationer, mentorskap, ett genomtänkt introduktionsprogram, förväntningar på arbetet och arbetsrollen, informationsförmedling samt feedback/uppföljning (Morrison 1993a, Major et al, 1995, Granberg, 2011, Feldman, 1979, Klein & Weaver, 2000). Sociala relationer tas upp i form av rundvandringen på kontoret då de får hälsa på sina medarbetare på kontoret. Mentorskap finns med i checklistan på sådant sätt att en mentor ska utses och tar därmed på sig ett extra ansvar för att den nyanställda kommer in i företagets och arbetsgruppens gemenskap och rutiner. Att företaget ska anordna ett genomtänkt introduktionsprogram/introduktionsplan finns på många sätt med i checklistan, ett exempel är att den nyanställda ska få presentationer om företagets historia, vision mm., bokas in på introduktionsutbildningen samt att checklistan anpassas efter den nyanställdas yrkesroll. Förväntningarna på arbetet och arbetsrollen är en punkt i checklistan där det ska ske en diskussion om vad arbetsgivaren förväntar sig av den nyanställda, samt vad den nyanställda kan förvänta sig av arbetsgivaren. Denna diskussion sker mellan chef/chefsassistent och medarbetare. Informationsförmedlingen utgör en omfattande del av checklistan, och det är chefens ansvar att förmedla viktig information om företaget, hur medarbetaren får tag på information och hur kommunikationen sker inom organisationen. Slutligen tas även feedback/uppföljning upp i checklistans sista del. Där står det exempel på vad som kan tas upp under ett uppföljningssamtal samt att de ska ske efter cirka en månads och sex månaders anställningstid.

Samtliga respondenter, utom en medarbetare, har fått en introduktionsplan upprättad för sig. Anledningen till att denna medarbetare inte har genomgått samma arbetsintroduktion som övriga är att personen blev rekryterad under snabba

omständigheter. Personen blev anställd som konsult och var tvungen att börja arbeta hos kund omedelbart vid anställningen. Det fanns då inte tid för den närmsta chefen att genomföra samtliga aktiviteter på checklistan inom samma tidsram som för de övriga. Medarbetaren berättar:

När jag hade jobbat en månad så hade jag inte ens varit på kontoret och fortfarande knappt träffat mina chefer. Så att jag tyckte att det var svårt när jag jobbade hos kund, jag tyckte inte det kändes som jag jobbade hos företaget. Så jag kunde inte identifiera mig med företaget mina tre första månader som anställd. Det var först när jag fick ett uppdrag då jag kunde sitta på kontoret och jobba med människor från företaget som jag fick inblick i både vad företaget gör, vilka vi faktiskt är och hur vi jobbar.

Medarbetaren har således negativa erfarenheter av introduktionsprocessen. Det går att hävda att den nyanställda kände sig som en "outsider" under en längre period i företaget, vilket kan ha utmynnat i att arbetstillfredsställelsen, arbetsprestationen och lojaliteten till företaget kan ha påverkats negativt (Morrison, 1993a: 564). Dock hade denna medarbetare personlighetsdrag som var utåtriktade som resulterade att hen frågade sig fram och skapade egna nätverk, som kan ses som en interaktiv strategi (Berger & Bradac, 1982: 24-25). De övriga respondenterna har däremot positiva upplevelser av arbetsintroduktionen och tycker att den hade ett bra innehåll och fyllde en viktig funktion. En av de nyanställda som upplevde introduktionen positivt uttryckte det följande: "Företaget har en process som de bryr sig om att genomföra, man upplever att de faktiskt bryr sig om oss som jobbar ute". Enligt Klein och Weaver (2000: 48) är det viktigt att de nyanställda får ett positivt intryck och viktig information i ett tidigt skede för att introduktionen ska få ett bra utfall. Det råder dock delade meningar om hur lätt det är att följa introduktionens checklista. Vissa respondenter tycker inte att det finns någon logik i checklistan och att den har få uppdelningar, som gör att den blir svår att följa. Andra respondenter tycker att den fungerar bra och har inga problem att följa den.

Även om informanterna överlag är mycket tillfreds med arbetsintroduktionen så uppger flera av dem att det finns möjliga förbättringsområden. De nämner bland annat att det saknas lätthanterlig information om vad som ingår i arbetsintroduktionen. Det

finns en checklista, men de nämner att den kan kännas krånglig att följa. Vidare förmedlar avdelningscheferna att det inte finns någon information utöver checklistan, utan att var och en av avdelningscheferna själva får skapa sin introduktionsprocess. Om sådan information hade varit tillgänglig skulle chefernas planeringstid av introduktionen kunna minskas och istället kunna läggas på annat prioriterat arbete (Granberg, 2011: 460). Dock har samtliga arbetsintroduktioner upplevts som positiva av de nyanställda.

4.2.1 Socialt mottagande

Alla respondenter framhäver det sociala mottagandet och välkommandet som betydelsefullt för hur medarbetaren kommer att trivas på företaget. Vissa respondenter menar att trivseln har en koppling till förbättrad arbetsprestation, en koppling som kanske inte är märkbar i början men däremot i det långa loppet. Något som är framträdande i samtliga intervjuer är att respondenterna understryker att de fått ett positivt och professionellt bemötande. De flesta respondenter nämner att de känner sig utvalda och att det har blivit väl omhändertagna. Enligt Granberg (2011: 436) har de sociala relationerna hjälpt de nyanställda att känna tillhörighet, samt hjälpt dem att identifiera nyckelpersoner på arbetsplatsen. Hur de nyanställda har kunnat identifiera nyckelpersonerna på företaget beskrivs i följande mening. Under någon av de första arbetsdagarna får varje medarbetare en rundvandring på kontoret där de går runt och hälsar på kollegor och chefer. Att hälsa på olika chefer omnämner även av respondenterna som både roligt och givande, då de på så sätt har fått ett ansikte på vem som ansvarar över respektive områden och även har fått lättare för att ta kontakt med personen när de behöver det. En av avdelningscheferna beskriver det följande:

Rundvandringen ger en beskrivning av våra förväntningar, att man själv kan ta reda på information när det behövs, att man får träffa viktiga personer som erhåller viktig information. Att "Erik" kan ge dig en förståelse för avdelningens strategier och mål osv. medan "Åsa" kan hjälpa dig att titta på hur våra administrativa system fungerar.

Detta kan kopplas till Bergers och Calabreses (1975: 99) utvecklingsstadier för att minska osäkerheten. Vid rundvandringen och introducerandet av de nya kollegorna kan ses vid som inträdesfasen då ett formellt utbyte av information sker. Efter att de

introducerats och träffat sina medarbetare kan de lättare ta kontakt med personerna igen och välja om de vill gå över till den personliga fasen, där de bestämmer sig för om de vill fortsätta skapa en mer personlig relation (Berger & Calabrese, 1975: 100). Det är individuellt i vilken utsträckning varje person värderar det sociala mottagandet, dock menar en informant att hen tror att det är viktigt för samtliga att ha goda relationer till sina kollegor. Enligt Granberg (2011: 436) och Morrison (1993b: 74) är sociala relationer även viktiga för att lära känna företagskulturen och de sociala normerna på arbetsplatsen, vilket respondenterna anser att de har fått bekanta sig med genom kollegor, chefer och introduktionsutbildningen. Respondenterna anser också att de får ett socialt stöd som gör att de lättare kommer in i arbetet. En medarbetare uttrycker det följande: ”Cheferna har verkligen tagit tid och introducerat för jobbet, och de har alltid funnits tillgängliga när det uppkommit frågor”. Morrison (1993a: 564) menar att det sociala stödet kan medföra arbetstillfredsställelse, samt att gruppkänslan stärks och arbetsprestationen ökar. En annan medarbetare uttrycker också:

Det är högt i tak, folk är intresserade, duktiga, de samarbetar över uppdrag, de brainstormar med varandra. Det är en stark samhörighet, det finns alltid stöd att få. Det sociala är också väldigt bra, jag fick alltid svar och information, så det var bra. Min första dag här var jättebra, och välkomnande, alla var väldigt nyfikna och säger hej vem är du osv.

4.2.2 Praktiska förberedelser

De praktiska förberedelserna på företaget har uppfattats som goda. När det gäller frågan om den nyanställda har haft en fast och bestämd arbetsplats att komma till första dagen förekommer dock olika svar. I de flesta fall är den nyanställdas plats förberedd, men i ett av fallen så använder inte kontoret sig av fasta platser, utan allas platser är rörliga. De brukar dock ha öronmärkt en plats för medarbetarens första dag. I andra fall får medarbetaren ingen bestämd plats på kontoret, eftersom personen kommer arbeta största delen hos kund, vilket gör att medarbetaren får leta upp någon plats under introduktionsperioden på kontoret. Då den nyanställda inte har en fast plats på kontoret kan detta skapa en viss osäkerhet hos medarbetaren. Enligt Berger och Bradac (1982: 49-50) behöver den nyanställde kunna kontrollera sin tillvaro och

genom att medarbetaren inte vet vart hen ska sitta någonstans ökar osäkerheten. I de flesta fall är kontoret förberett med anteckningsblock, penna, telefon och dator, och detta har uppskattats av de nyanställda. En medarbetare nämner detta som något positivt: *”Jag fick ett block och pennor samt en gåva från den interna shopen, vilket är väldigt generöst. Det var jättetrevligt, men det hade de inte behövt, men det var jättetrevligt”*. Om arbetsplatsen inte är väl förberedd för den nyanställda skickas dåliga signaler och risken finns att den nyanställda inte känner sig väl omhändertagen. Grohmann Harmon (2011:45) menar att om den nyanställda medarbetaren ska stanna inom företaget är det av stor betydelse att skapa en positiv känsla för företaget.

4.2.3 Introduktionsutbildning

Det som framhölls som mest positivt i samtliga intervjuer var introduktionsutbildningen, som alla medarbetare deltar i efter att de har börjat på företaget. Introduktionsutbildningen sker en till två gånger varje halvår. Den nyanställda blir uppskriven på nästkommande utbildning i samband med anställningen. Utbildningen pågår i två dagar. Under den första dagen får deltagarna övergripande information om företagets två affärsområden: produktinformation och ingenjörstjänster. Många respondenter nämner att det är givande att träffa andra nyanställda från andra avdelningar och affärsområden. Under den första dagen kommer bland annat företagets VD och berättar hur organisationen är uppbyggd, vilket respondenterna anser vara givande och inspirerande. En medarbetare uttrycker det följande: *”Jag har fått väldigt positivt intryck av företaget, och det stärktes under introduktionskursen, som både ser kundens och medarbetarens behov”*. Under den andra dagen delas deltagarna upp i respektive affärsområde, och de får då mer detaljerad information om just sitt eget affärsområde. Detta går att associera till samtliga av Bergers och Bradacs (1982: 18) introduktionstrategier. Den passiva strategin kan användas då medarbetarna får möjligheten att observera andras beteenden under sammankomsten vid introduktionsutbildningen. Under utbildningstillfället kan även medarbetarna välja att använda den aktiva strategin genom att exempelvis fråga en person som den redan har pratat med om den vet någon information om någon annan deltagare. På så sätt får den nyanställda information samtidigt som de kan undvika att gå runt att prata med alla, som en kanske inte hinner om det är många deltagare. Den sista taktiken är den interaktiva strategin, som även företaget föredrar, är att medarbetarna interagerar och samtalar

med varandra för att skapa kontaktnät (Berger & Bradac, 1982: 24-25). Vidare menar även Morrison (2002: 1157) att om de nyanställda bygger upp olika kontaktnät kan de lättare förstå den organisatoriska strukturen, som introduktionsutbildningen har som avsikt att göra.

Alla informanter tyckte att introduktionsutbildningen var bland det bästa i hela arbetsintroduktionen. Vissa respondenter menar dock att den hade gjort mer nytta i ett tidigare skede. Då utbildningen inte sker så ofta så kan en ha oturen att det tar upp till 4-6 månader efter första anställningsdagen innan nästa utbildningstillfälle äger rum. Andra respondenter såg detta som något positivt, då det redan har etablerat sig på företaget och kan komma med mer frågor när utbildningen väl äger rum. En avdelningschef uttrycker det så här:

Vi försöker att få till den vid första möjliga tillfälle. Det finns för- och nackdelar med det. Vissa tycker det är bättre om man har varit här ett tag, för då får man en större känsla för hur det fungerar på företaget och det är lättare att förstå vad de säger på ett annat sätt och bygga på kunskap. Men vissa har gått den första veckan som de har varit här och tyckt det har varit jättebra. Hur som helst är den väldigt väldigt uppskattad.

Enligt Granberg (2011: 467) är introduktionsutbildningar ett av det mest vanliga instrumenten för arbetsintroduktion. Genom introduktionsutbildning får medarbetarna möjlighet att ställa frågor och diskutera. Det är också ur en ekonomisk synvinkel en fördel att utbilda flera samtidigt. Under utbildningen på företaget är det många chefer samt VD:n som föreläser, vilket blir kostsamt. En formell introduktionsutbildning ger även organisationen ett tillfälle att förmedla information om företaget, dess värderingar, övergripande mål, organisationsstruktur och affärsprocesser (Armstrong, 1999: 257). Flera av respondenterna menade också att detta framkom under introduktionsutbildningen på företaget. En informant beskrev i sin intervju:

Jag tycker att företagets värderingar och kultur kom upp väldigt bra under introkursen och cheferna har tagit upp det under sina presentationer med, så det tycker jag har sammanfattats bra. Jag tycker också att det efterlevs och jag kan identifiera mig med det. Det kanske också är därför jag ville

börja här. Det pratas om att man ska vara framåt och positiv och det tycker jag att det finns en anda av här, alla är väldigt trevliga.

Även här kommer det fram att företaget prefererar ett pådrivande och initiativtagande hos de nyanställda, vilket benämns vara den interaktiva strategin (Berger & Bradac, 1982: 24-25). Individer använder olika typer av strategier för att minska osäkerhet vid integrationer med nya människor, men då företaget i högsta grad föredrar interaktiva strategier kan detta hämma att de mer observerande strategierna kan användas i samma utsträckning. Det ligger därför ett stort ansvar hos arbetsgivaren att redan i rekryteringsfasen anställda personer som själva föredrar och kan hantera den interaktiva strategin. Om individer rekryteras som istället vill använda sig av de observerande strategierna kan detta utmynna i att en osäkerhet byggs upp och de har svårare att rätta sig efter organisationens struktur (Berger & Bradac, 1982: 49-50).

4.2.4 Mentorskap

Möjligheten att få en mentor beror på vilken avdelning eller kontor som en jobbar på i företaget. De flesta avdelningarna använder sig av mentorskap, dock råder det olika åsikter hur viktigt och avgörande det är för introduktionen. Det går att se ett mönster i detta. På de avdelningar som mentorskap har använts under en längre period, har fler anställda positiva erfarenheter av mentorskap än de avdelningar som inte har haft det. Det handlar också om vikten av att få en bra mentor. Gemensamt för respondenternas svar på frågan om vad som utgör en bra mentor är att denne bör känna till den nyanställdas befattning väl och att hen bör träffa den nyanställda ofta. I de flesta fall uppfylls det förstnämnda önskemålet, dock är det mer problematiskt med sammankomsterna. Detta hör ihop med att de flesta anställda på företaget är anställda som konsulter, vilket gör att det inte alltid är möjligt att få en mentor som arbetar på samma arbetsplats. Detta förhindrar en vardaglig kontakt mellan mentorn och den nyanställda. Det vissa gör i detta fall är att istället ha kontakt sinsemellan genom telefon och mail, vilket fungerar bra enligt flera respondenter. De medarbetare som har upplevt en bra kontakt med sin mentor berättar att det har varit till stor hjälp när det gäller att förstå olika datasystem och administrativa uppgifter. En medarbetare uttrycker det följande:

Efter introduktionen kände jag att jag kom in bra i arbetet, sedan hade jag

en mentor också som var jättebra. Jag fick en fadder på en gång, han hjälpte mig med mycket systemfrågor, lönesystem och sådana saker, så det har varit bra att ha. sedan var han inte så insatt i precis det som jag jobbade med, men han kunde hjälpa mig med mer allmänna processer i organisationen.

Med mentorns hjälp minskades den tid som de nyanställda behövde för att lära sig arbetsuppgifterna. Detta hänger ihop med att mentorn har en längre erfarenhet inom företaget. Erfarenhet värderas högt, eftersom en då kan få information som i regel tar många år att skaffa sig på egen hand (Ahlström, 2007: 14-15). En respondent har saknat initiativet hos mentorn att själv inleda en kommunikation med medarbetaren. I detta fall har inte mentorskap använts under en så lång period och medarbetaren som har introducerats där har fått en negativ bild av mentorskapet, hen uttrycker det följande:

Jag hade en mentor, men det var jag tvungen att påminna om själv. Jag fick en mentor kanske efter 2-3 månader efter att jag blev anställd och då jobbade jag på kontoret, innan var jag ute hos kund. Det blev ingen skillnad jag när jag fick mentorn för då hade jag hunnit ta reda på saker redan, som jag kanske hade kunnat fråga en mentor om jag hade fått det tidigare.

Enligt Ahlström (2007: 14-15) ska mentorn vara frågvis, lyhörd och ge den nyanställda feedback på dennes arbetsprestationer. Det är av betydelse att visa den nyanställda intresse, uppskattning och att engagera sig i hans arbete. En faktor som flera av respondenterna framhäver som viktig är att mentorn ställer många frågor och gärna ofta. Anledningen till detta är att en som nyanställd inte vill vara till besvär genom att ställa för mycket frågor, då mentorn kan ha mycket annat att göra. De nyanställda intar då en passiv strategi i förhållande till mentorn och väljer att observera hur mentorns beteende i kontext med situationen (Berger & Bradac, 1982: 23). Till följd av detta har vissa medarbetare istället valt att ta reda på saker själva, då de inte vill till besvär för mentorn. Dessa medarbetare intar då istället en aktiv- eller interaktiv strategi. Den aktiva strategin används då i form av att de frågar någon annan kollega om de kan hjälpa hen med att ta reda på rätt information. Via den

interaktiva strategin behöver den nyanställda lägga ner mer energi genom att själv konfrontera problemet (Berger & Bradac, 1982: 24-25).

Flera av respondenterna har även tagit del av sina övriga kollegors erfarenhet som hjälp under introduktionsperioden. Detta skapar både en social kontakt med kollegorna samtidigt som arbetet har underlättats för den nyanställda. Dock nämner en intervjuperson att en får känna efter om kollegan har tid för frågor eller inte, då det inte är deras jobb att agera mentor. Hen uttrycker det så här: *”Ibland är det så att ingen har tid. Och man som ny vill inte komma in och störa, så det är viktigt att det finns någon som en mentor som under en viss period tar på sig ansvaret att coacha en”*. Kunskapsöverföringen mellan kollegor är inte alltid lätt att uppnå, men det möjliggör samarbete och tillfälle för den nyanställda att utvecklas. Den nyanställda befinner sig oftast på samma hierarkiska nivå i organisationen som mentorn och kollegorna, vilket kan göra det lättare att ta kontakt och ställa frågor till dessa (Cirilo & Kleiner, 2003: 16-26).

4.2.5 Uppföljningssamtal

Överlag anser de intervjuade att uppföljningssamtalen fungerar bra. Det var dock en intervjuperson som ännu inte hunnit ha uppföljningssamtal på grund av sin korta anställning på företaget. Alla har ett uppföljningssamtal en gång per år, sedan är det uppföljning på det samtalet en gång i kvartalet. Mer specifik uppföljning för de nyanställda sker på lite olika sätt beroende på avdelningschef. Alla chefsinformeranter håller en regelbunden kontakt med sina nyanställda, i form av möte, telefonsamtal och mail, dock sker detta olika ofta beroende på chef. De flesta cheferna föredrar mer informella avstämningar och ställer frågor som ”hur känns det?”, ”vad det som du förväntade dig?”, ”är det något som inte fungerar?”, etc. Detta uppskattas av de nyanställda och de känner att det har fått bra och frekvent feedback. Dock nämner två informanter att de känner att de inte fått den feedback som de hade önskat. De nämner att de själva har fått ta initiativet att kontakta sina chefer för att få återkoppling. En medarbetare berättar: *”Jag har nog varken formellt eller informellt blivit frågad om vad jag kan och inte kan, eller lär mig eller hur det går, förutom det som var precis i början. Det hade nog varit bra med lite mer uppföljning”*. Som Vanden Bos (2010) skriver i sin artikel *How to Build an Onboarding Plan for a New Hire*, så är det

viktigt att följa upp den nyanställdas utveckling. Om den nyanställda inte blir produktiv är det t.ex. av största betydelse att ta reda på orsaken till detta.

4.2.6 Förväntningar och informationsförmedling

De flesta informanter menar att introduktionen har motsvarat deras förväntningar. De tycker att de har fått tydliga beskrivningar på vad arbetet och arbetsrollen innebär, dock finns det lite frustrationer och missförstånd kring vilka utvecklingsmöjligheter som finns på företaget. Företaget har individuella utvecklingsplaner för varje anställd som går igenom under det uppföljningssamtal som äger rum en gång per år. Det kan därför dröja lång tid innan medarbetarna får den informationen de behöver för att förstå sina utvecklingsmöjligheter på företaget. HR- ansvarig uttrycker det följande:

Utvecklingssamtalen är bara en gång per år och om man börjar sin anställning precis efter det årliga utvecklingssamtalet så dröjer det ett helt år innan den anställda känner till sina mål, prestationsförväntningar osv. Det borde istället ske på direkten, så att personen vet redan från början vilka mål och utvecklingsmöjligheter den har, och att man sedan ska ha avstämning på detta.

Informationsförmedlingen anpassas efter varje individ och medarbetaren får möjlighet att reflektera över hur den kan bidra till företagets framgång och sina egna mål. Detta samtal borde läggas tidigare, för att i så tidigt skede som möjligt skapa ett personligt band mellan medarbetaren och arbetsgivaren/chefen (Vanden Bos, 2010). HR- ansvarig nämner under sin intervju att vissa på företaget inte heller riktigt har haft koll på vilken slags information som de kan förmedla till andra om företaget. Det kan handla om allt från vad som ska stå i en blankett till vad som kan sägas på en arbetsmarknadsmässa. Om det förmedlas olika slags information till medarbetarna kan ett missnöje skapas. Detta kan ses som en konsekvens av ett icke etablerat förmedlingsområde som företaget borde se över. Vanden Bos (2010) menar att om medarbetaren i tidigt skede får rätt information kan den identifiera hur den kan bidra till företagets framgång och sina egna mål, samt leda till ett större åtagande hos den nyanställda. Än så länge verkar de anställda inte vara missnöjda när det gäller förväntningar på introduktionsprocessen, dock kan det vara till företagets fördel att

jobba förebyggande med vilken information och vilka löften som kan ges till de anställda (Major et. al, 1995: 418- 419).

4.3 Styrkor och svagheter med introduktionsprocessen

Överlag har företaget fått positiv feedback på sin arbetsintroduktion och medarbetarna känner sig utvalda och väl omhändertagna. Det finns några områden som sticker ut lite extra som introduktionsprocessens styrkor. Dessa är socialt mottagande, praktiska förberedelser och introduktionsutbildningen. Det sociala mottagandet i organisationen beskrivs som positivt och professionellt av samtliga respondenter. Informanterna menade att det finns en viss anda på företaget som gör att medarbetarna känner samhörighet. Det gör i sin tur att medarbetarna känner att de har gjort rätt val av arbetsgivare samt att de vill vara en del av företagskulturen. Vidare har företaget visat sig vara väl förberedda när det kommer till det praktiska. Även detta medverkar till att skapa en positiv känsla inför företaget. Följaktligen är introduktionsutbildningen särskilt omtyckt av respondenterna. Utbildningen är mycket uppskattad och medarbetarna får härigenom kunskap om företagskulturen, dess värderingar, övergripande mål och affärsprocesser. Respondenterna nämner också att de kände sig inspirerade efter utbildningen och blev engagerade i sitt arbete. Detta motsvarar företagets mål med utbildningen. Det kan alltså poängteras att de har lyckats med detta.

Trots att utfallet av intervjuerna i allmänhet har varit positiva, finns det områden som företaget kan förbättra. Dessa förbättringsområden är checklistan, mentorskapet, uppföljningen och informationsförmedling/förväntningar. Checklistan fungerar som företagets/chefernas nuvarande riktlinjer för vad som ska ingå i introduktionen. Innehållet i checklistan är i grunden bra, men dess omfattning gör att den kan vara svår att följa. Detta försvårar chefernas och assistenternas arbete vid introduktionen. Mentorskapet har enligt informanterna både upplevts som positivt och negativt. Som tidigare nämnts finns det ett mönster i detta. De avdelningar som under en längre tid har använt sig av mentorskap har också bättre rutiner än de avdelningar som inte har haft det lika länge. En anledning till detta är att de avdelningarna som har flest positiva upplevelser av mentorskapet har hunnit utveckla ett bra arbetssätt för att göra det framgångsrikt. De övriga avdelningar saknar detta. Det saknas alltså en allmän beskrivning av hur företaget vill och ska arbeta med mentorskap. Ett annat

förbättringsområde är uppföljningen, som likt mentorskapet har givit olika utfall i intervju svaren. Detta beror i grunden på olika typer av ledarskap, då olika chefer/mentorer väljer att lägga olika mycket tid på uppföljningen. Även inom detta område saknas en allmän beskrivning av hur mycket tid och hur ofta varje chef/mentor borde lägga på uppföljning och ge feedback under introduktionsprocessen. Något annat som företaget borde se över är vilken information som kan ges ut till de anställda. I nuläget verkar det som att det inte finns någon samstämmighet om detta inom företaget. Informationsförmedlingen anses också ske lite sent enligt vissa respondenter, vad gäller exempelvis utvecklingsmöjligheter. Det kan exempelvis dröja upp till ett år innan individen får tillfälle att samtala om vilka utvecklingsmöjligheter hen har på företaget. Om informationsförmedlingen sker tidigt och med korrekt information kommer med större sannolikhet även förväntningarna om introduktionsprocessen överensstämma med dessa.

4.4 Förbättringsförslag

De förbättringsförslag som här läggs fram grundar sig på de tidigare nämnda svagheterna i företagets introduktionsprocess.

4.4.1 Checklista

Det som utgör de huvudsakliga bristerna i checklistan är dess struktur och att den därefter är svår att följa. För att förbättra saker och ting på detta område kan en skapa en digital checklista samt skapa fler huvud- och underrubriker. I nuläget har checklistan endast rubrikerna: att göra innan medarbetaren börjar, att göra under de första arbetsdagarna och att göra under de sex första månaderna. Den första rubriken är bra då den framhåller att förberedelser måste vidtas innan medarbetaren börjar. Detta leder till att den nyanställda känner sig välkommen på arbetsplatsen. Den andra rubriken kan med fördel delas in i flera underrubriker, då denna utgör checklistans mest omfattande del. Här borde en lägga till underrubriker som: första arbetsdagen, första veckan, första månaden, inom sex månader (som redan finns) och inom ett år. Om företaget även hade valt att digitalisera checklistan, skulle både chefen, assistenten och medarbetaren kunna få tillgång till den och se vad som är avklarat och vad som återstår att göra. Samtliga nämnda personer är alla delaktiga i att checklistan fullföljs, det skulle därför underlätta om alla fick tillgång till listan när de behöver det.

När listan är i pappersformat, som den är idag, blir detta svårare, då det oftast är tre som delar på den.

Utöver checklistan nämner informanterna att det inte finns någon information om vad som ingår i arbetsintroduktionen. Ett annat förbättringsförslag blir därför att förmedla information till alla berörda på företaget om vad som ingår i introduktionsprocessen. Här bör checklistan utgöra det huvudsakliga underlaget. Denna information skulle kunna ges via företagets intranät i form av ett detaljerat dokument eller en presentation. I detta dokument bör det finnas med information om företagets intentioner med arbetsintroduktionen, vikten av att ha en arbetsintroduktion samt vilken roll som berörda parter har i denna process. Detta skulle även underlätta för cheferna i deras upprättande av de individuella introduktionsplanerna genom att den minskar planeringstiden för dessa. Ur en ekonomisk synvinkel skulle det vara en fördel att minska planeringstiden, så att cheferna istället kan lägga denna tid på annat prioriterat arbete (Granberg, 2011: 460).

4.4.2 Mentorskap

Mentorskapet på företaget har givit divergerande resultat. Som har framgått ovan finns det både positiva och negativa upplevelser av detta. De positiva upplevelserna beror på att avdelningarna som jobbar frekvent med mentorskap har genomarbetade rutiner för detta. De negativa upplevelserna beror på frånvaro av sådana rutiner. Det skulle därför vara meningsfullt att skapa ett formulär och en utbildning om vad som ska ingå i ett mentorskap, som alla på företaget kan få tillgång till. Detta blir både fördelaktigt för arbetsgivaren, mentorn och arbetstagaren, då mentorn får tydliga beskrivningar på vad som förväntas av rollen, arbetstagaren får det stöd hen behöver och arbetsgivaren får en väl etablerad process som kan minska tiden det tar att komma in i arbetet. Eftersom det redan finns bra rutiner som används på vissa avdelningar kan företaget ta hjälp av dessa vid skapandet av mentorformuläret. Detta minskar både etableringstiden och kostnaden. Ett annat förbättringsförslag är schemalagda fysiska träffar mellan mentorerna och nyanställda, t.ex. arbetsluncher. Dessa träffar kan stärka relationen mellan individerna och på så sätt även underlätta kommunikationen mellan dem (Granberg, 2011: 461-463). Genom fler träffar kommer mentorn även få en större förståelse för vad den nyanställde har lärt samt inte

lärt sig, och kan då förmedla både formell som informell information som företaget kan ha missat att förmedla (Cirilo & Kleiner 2003: 16-26).

4.4.3 Uppföljning

Uppföljningen ser olika ut mellan avdelningarna på företaget. Det skulle därför vara meningsfullt att införa principer om hur ofta och hur mycket tid chefen/mentorn bör lägga på att ge återkoppling till den nyanställda. Det skulle även vara relevant att skriva ner vad som borde tas upp vid samtalen. Dessa samtalspunkter bör skrivas in i checklistan tillsammans med rekommendation när uppföljningssamtalen bör hållas. Uppföljningen borde ske ofta på en informell basis. Förslag på mer formella samtal borde ske den första veckan, första månaden, efter fem-sex månader och efter ett års anställning.

Vanden Bos (2010) menar att det är betydelsefullt att fråga medarbetaren om introduktionen motsvarar dennes förväntningar redan den första veckan. Då kan arbetsgivaren få viktig information som kan hjälpa den nyanställda att etablera sig på arbetsplatsen. Arbetsgivaren bör också ställa frågor om medarbetarens egna mål tidigt i processen för att den nyanställda ska bli mer engagerad i arbetet. Som tidigare nämnts tycker flera respondenter att de inte har fått någon information om sina utvecklingsmöjligheter på företaget. Då de endast har ett formellt uppföljningssamtal per år är detta inte så konstigt. Informationen om utvecklingsmöjligheterna är också något som borde ske i ett tidigare skede. En lösning på detta skulle kunna vara att både diskutera utvecklingsmöjligheterna och individens mål under antingen ett informellt uppföljningssamtal eller ett mer formellt utvecklingssamtal i början av introduktionsprocessen. Det är viktigt att följa upp den nyanställdas utveckling för om medarbetaren inte blir produktiv är det av största vikt att ta reda på orsaken till detta. Detta är genomförbart genom ofta återkommande uppföljningssamtal (Vanden Bos, 2010). Detta hänger även ihop med nästkommande rubrik, dvs. med att informationsförmedlingen bör ske rätt och så tidigt som möjligt.

4.4.4 Förväntningar och informationsförmedling

Förväntningarna på företagets arbetsintroduktion är i nuläget bra, men HR-ansvarige påpekar under sin intervju att detta kanske är något som kan komma att förändras om inte informationsförmedlingen överensstämmer med vad företaget utlovar. Detta är något som är viktigt att se över för att inte skapa möjliga besvikelser och frustrationer

hos medarbetarna, det vill säga att arbetsgivaren inte håller sina löften när det kommer till introduktionsprocessen. Detta kan rentav få konsekvensen att den anställda slutar på företaget. Detta går även att koppla till Bergers och Calabriers (1975: 99) teori om minskning av osäkerhet vid utvecklingsstadierna. I detta fall är det slutfasen som spelar in, där medarbetaren väljer om den vill stanna kvar på företaget eller inte. Om medarbetarens förväntningar skiljer sig för mycket från verkligheten kommer det inte längre finnas ett ömsesidigt samtycke och det kan kännas för jobbigt att stanna kvar på företaget. För att undvika detta är det betydelsefullt att redan i slutfasen av rekryteringen ge tydlig och korrekt information om vad medarbetaren kan förvänta sig (Major et. al, 1995: 418). Denna information behöver bearbetas och utvecklas i form av en presentation eller dokumentation som sedan kan levereras till de berörda parterna.

5 Diskussion

Under detta avsnitt kommer studiens sammanfattade resultat att diskuteras. Därefter tas resultatets relevans och hållbarhet upp, vilket åtföljs av en diskussion om uppsatsens bidrag till arbetsvetenskap som forskningsområde. Slutligen ges även förslag för vidare forskning.

5.1 Sammanfattning av resultat

I enlighet med uppsatsens syfte har jag i den här studien haft för avsikt att undersöka hur det valda företagens introduktionsprocess fungerar, samt beskriva vilka styrkor och svagheter som finns i denna. I syftet har även ingått att presentera förslag för att förbättra den nuvarande arbetsintroduktionen.

Av huvudresultatet framgår att alla de intervjuade respondenterna i grunden tycker att företagens arbetsintroduktion fungerar bra. Alla utom en intervjuperson hade mest positiva upplevelser och åsikter om introduktionsprocessen. Företagets mål och intentioner med arbetsintroduktionen är att få de nyanställda att känna sig välkomna, trygga, omhändertagna, samt att de ska trivas och komma in i företagens gemenskap. Dessa mål har de också lyckats uppnå genom bland annat genomtänkta introduktionsplaner som framställs på individuell basis efter den som anställs. Dessa introduktionsplaner har fått goda resultat, dock tar de en hel del tid i anspråk för

respektive avdelningschef. Vidare har medarbetarna fått vetskap om organisationens företagskultur, värderingar, sociala normer, organisationsstruktur och övergripande företagsmål. Detta har de fått dels genom en väl genomarbetad introduktionsutbildning och genom att medarbetarna har fått ett gott socialt mottagande, som har uppfattats som positivt och professionellt. De praktiska förberedelserna på företaget har överlag uppfattats vara goda. Detta medförde att medarbetarna kände sig välkomna, trygga och utvalda. Medarbetarna som har fått ett mentorskap på de avdelningar som har väl etablerade rutiner för detta, tyckte att detta hjälpte dem att etablera sig på arbetsplatsen. Dock skiljde sig rutinerna mellan de olika avdelningarna som resulterade i olika upplevelser av mentorskapet. Uppföljningen och feedbacken på företaget varierande beroende av ledarskapet. Likaså fanns det varierande åsikter om huruvida återkopplingen var bra eller inte. Överlag uppfattades den vara bra, men flera respondenter önskade att den ägde rum lite oftare och gärna mer på chefens/mentorns initiativ än på medarbetarens. Förväntningarna på arbetet och arbetsrollen har uppfyllts, menar de flesta medarbetarna. Dock behöver företaget se över sin informationsförmedling för att försäkra sig om att de ger ut korrekt information och vid rätt tidpunkt.

När det kommer till introduktionens styrkor och svagheter så har jag noga övervägt vilket av alternativen som dominerar inom respektive område. Styrkorna i introduktionen är det sociala mottagandet, de praktiska förberedelserna och introduktionsutbildningen. Svagheter är checklistan, mentorskapet, uppföljningen och förväntningarna. Dessa har därför valts för att djupare analyseras i syfte att ge företaget förbättringsförslag på det som fungerar minst tillfredsställande. Med detta sagt bör det dock nämnas att de svagheter som det här har pekats på även rymmer positiva aspekter. Exempelvis har checklistan här lyfts fram som en svaghet i introduktionen, dock har den även positiva aspekter såsom t.ex. dess genomtänkta innehåll.

Förbättringsförslagen baserades på introduktionens mest framträdande svagheter, som har diskuterats ovan. Det första förbättringsförslaget består i att företaget bör strukturera upp checklistan och skapa fler huvud- och underrubriker. Genom att även digitalisera checklistan underlättas chefernas, assistenternas och medarbetarens åtkomst till den. Checklistan är dessutom företagets främsta verktyg för

introduktionsprocessen. För att kunna ge ännu tydligare information om vad företagets intentioner med introduktionsprocessen är, skulle det även vara till hjälp om detta framgick tydligare i ett dokument. Denna information underlättar också för chefernas planering av de individuella introduktionsplanerna. Ett ytterligare förbättringsförslag är att skapa ett formulär om vad som ingår i ett mentorskap. I nuläget skiljer det sig från en avdelning till en annan. När det kommer till uppföljning är mitt förbättringsförslag att även här dokumentera hur ofta och vad som bör tas upp under uppföljningssamtalen, då kritiken på uppföljningen riktar sig mot just dessa saker. Slutligen har jag presenterat förbättringsförslag när det gäller förväntningar och informationsförmedling. Det har framkommit att anställda på företaget inte helt känner till vilken information/löften som kan förmedlas ut till nyanställda vid introduktionsprocessen. Jag föreslår därför att företaget ser över vilken information som de kan gå ut med till medarbetarna i introduktionsprocessen, samt formulera detta i ett dokument eller liknande så att chefer och andra berörda parter får tillgång till korrekt information.

5.2 Resultatens hållbarhet och överförbarhet

Hållbarheten i forskning med kvalitativ inriktning handlar om hur författaren har samlat in och bearbetat det empiriska materialet på ett konsekvent och pålitligt sätt (Bryman, 2008: 354-355). I denna studie kan detta legitimeras genom att insamlingen av data har skett på ett likgiltigt sätt, då en intervjuguide har tillämpats och följts. Bearbetningen av intervjumaterialet har systematiskt arbetats med genom den tillämpade analysmetoden grounded theory, där metodens innefattade steg följdes och upprepades. Vidare kan hållbarheten i respondenternas svar diskuteras. Trost (2010: 92) menar att respondenterna kan ge svar på olika sätt beroende på en intervju kontext, dvs, att svaren formas efter hur de antar att frågorna borde besvaras. Vid intervjutillfällena till denna uppsats har respondenterna dock uppmuntras att i största möjliga mån försöka ge så sanningsenliga svar som möjligt. Detta har utförts genom att tydliggöra studiens forskningsetiska aspekter och då huvudsakligen genom att försäkra respondenterna om att deras svar är anonyma. De faktorer som talar emot hållbarheten i resultatet bedömer jag framförallt höra samman med studiens kvalitativa karaktär. Bearbetningen av kvalitativt intervju material är alltid behäftat med subjektiva bedömningar. Alla uppfattar och värderar saker olika, vilket kan ses som en svaghet vid bearbetningen av ett forskningsmaterial. En annan nackdel som är

kopplat till den kvalitativa metoden är att resultatet inte är generaliserbart i statistisk mening. För att kunna ge heltäckande beskrivning av arbetsintroduktionen på företaget skulle jag ha behövt göra ett sannolikhetsurval. Jag anser dock att utifrån de begränsningar som den kvalitativa metoden innebär har studien utförts på ett tillförlitligt sätt. Resultatet är alltså hållbart.

Överförbarheten handlar i kvalitativa undersökningar om hur resultaten håller i en annan situation, eller i likvärdig situation fast vid ett annat tillfälle. Det vill säga, det handlar inte om resultatets bredd utan dess djup. Det empiriska materialet ska kunna ge utförliga redogörelser om det beskrivna problemområdet (Bryman, 2008: 355). Då denna studie handlar om arbetsintroduktionens syfte som skiftar från företag till företag och från individ till individ, går det inte att säga att studiens resultat i sin helhet är överförbart. Dock är det möjligt för andra företag att använda studien som en inspirationskälla när det kommer till att ta fram metoder, teorier, tidigare forskning och modeller inom organisatorisk socialisering. Det är min uppfattning att mina resultat från denna uppsats i denna mening även är överförbar till andra företag och organisationer.

5.3 Uppsatsens relevans för arbetsvetenskap

Som tidigare redogjorts för i teoriavsnittet finns det ingen modell som passar för alla arbetsgivare. Varje företag måste utveckla sin egen strategi för arbetsintroduktionen med hänsyn till behov, förutsättningar, önskemål och den individ som rekryteras (Saks & Ashforth 1997: 49-50). I den här uppsatsen har jag studerat ett företags arbetsintroduktion för att dra slutsatser om hur processen fungerar i just detta fall och vilken strategi som är lämpligast för dem. Studiens arbetsvetenskapliga relevans ligger främst i att den visar vilka socialiseringstaktiker som är viktiga att ta hänsyn till vid arrangerandet av en arbetsintroduktion, och hur dessa kan individualiseras för att passa ett specifikt företag. Ämnet är av största vikt för att arbetsvetare ska få förståelse för hur och i vilket syfte en arbetsintroduktion äger rum. Studien uppmärksammar några av de socialiseringstaktiker som är viktiga att beakta och som kan komma att utgöra centrala inslag i hur arbetsintroduktionen kan utvecklas framöver. Genom att inrikta mig på dessa frågor hoppas jag kunna bidra till ett större intresse för den arbetsvetenskapliga forskningen om arbetsintroduktion av nyanställda och om socialiseringstaktiker.

5.4 Förslag till vidare forskning

Denna uppsats har som syfte att fungera som en grund till att skapa en generisk introduktionsprocess i uppdragsgivarens organisation. Uppdraget begränsades genom att enbart undersöka introduktionen i Sverige. Det skulle dock vara relevant att undersöka även hur processen genomförs i andra länder, eftersom tanken med uppdraget var att skapa en generisk process som kan etableras i hela organisationen.

Eftersom det finns olika sätt att bedriva arbetsintroduktion av nyanställda vore det intressant att jämföra hur dessa skiljer sig från ett företag till ett annat. Det skulle exempelvis vara intressant att jämföra hur olika storföretag inom olika branschområden gör för att rationalisera sin arbetsintroduktion. En skulle t.ex. kunna jämföra hur företagets introduktion skiljer sig från exempelvis Hennes & Mauritz, Nordea Bank eller varför inte den lokala blomsterbutiken. I sådan studie skulle en vid branschvariation eftersträvas.

Det vore även intressant att undersöka arbetsintroduktion ur ett ekonomiskt perspektiv. En skulle exempelvis kunna göra en ekonomisk kalkyl på vad en arbetsintroduktion kostar och om det i slutändan innebär en ekonomisk vinst eller förlust. Flera av de förbättringsförslag som har presenteras i denna uppsats kan tänkas ha direkta kostnader för en organisation i samband med nyanställningen. Förhoppningsvis kan dock förbättringsförslagen ta igen dessa kostnader när den nyanställda medarbetaren kommer in i arbetet och blir produktiv. Detta stöds av Mellon Financial Corps undersökning, som visar att kostnadsstorleken reduceras genom en väletablerad arbetsintroduktion (Rollag et. al, 2005: 36).

6 Slutsatser

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur ett företags arbetsintroduktion fungerar. Genom att studera företagets intentioner, förväntningar, upplevelser och erfarenheter har jag försökt tydliggöra och förstå vad dessa aspekter bygger på och i nästa steg analysera hur företaget kan arbeta för att främja den befintliga arbetsintroduktionen. För att besvara den första forskningsfrågan om hur arbetsintroduktionen fungerar på företaget, så visar resultatet att de nyanställda känner sig välkomna, omhändertagna och utvalda. Introduktionsprocessens främsta styrkor är

det sociala mottagandet, de praktiska förberedelserna och introduktionsutbildningen. Respondenterna tyckte att arbetsintroduktionen överlag var bra. Det går därför att dra slutsatsen att dessa tre ovannämnda aspekter är viktiga för att nå en framgångsrik introduktion på företaget. Arbetsintroduktionens svagheter har inneburit en del negativa upplevelser för de nyanställda. Företagets svagheter är checklistan, mentorskapet, uppföljningen och informationsförmedlingen/förväntningarna. Därmed är också studiens andra forskningsfråga besvarad, det vill säga vilka styrkor och svagheter som finns i introduktionsprocessen. De ovannämnda svagheterna låg till grund för de förbättringsförslag som har presenterats. Detta för fram till den sista frågeställningen: Vilka förbättringsförslag kan vidtas för att främja introduktionsprocessen? Det första förbättringsförslaget består i en rekommendation att strukturera upp checklistan genom att lägga till fler rubriker samt digitalisera den för att underlätta dess åtkomst. Det andra förbättringsförslaget består i att skapa ett formulär som beskriver vad som ska ingå i ett mentorskap. När det kommer till uppföljningen är mitt förbättringsförslag att införa principer om hur ofta och hur mycket tid chefen/mentorn bör lägga på att ge återkoppling till den nyanställda. Slutligen har jag presenterat förbättringsförslaget att företaget ska se över vilken information som de kan gå ut med till medarbetarna i introduktionsprocessen, samt formulera detta i ett dokument eller liknande så att chefer och andra berörda parter får tillgång till korrekt information.

8 Litteratur- och källförteckning

- Ahlström, G. (2007) *Mentorskap- erfarenheter för personlig och professionellutveckling*. 1 uppl. Liber: Malmö.
- Allen, D. G. (2006) Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 2, 220-238.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Allwood, C. M. & Erikson, M. G. (2010) *Grundläggande vetenskapsteori - för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Armstrong, M. (1999) *A handbook of human resource management practice*, London: Dover, N.H. Kogan.
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's handbook of human resource management practice*, London: Dover, N.H. Kogan.
- Berger, C.R., & Bradac, J.J. (1982) *Language and social knowledge: Uncertainty in interpersonal relations*. London: Edward Arnold.
- Berger, C. R., Calabrese, R. J. (1975). Some Exploration in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Communication. *Human Communication Research*, Vol. 1, No. 1, 99–112.
- Bryman, A. (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [uppdaterade] uppl. Stockholm: Liber AB.
- Cirilo, R., & Kleiner, B. H. (2003) How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News*, Vol. 26, No. 8, 16-26.
- Feldman, D. C. (1976) A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*, Vol. 5, No. 2, 69-443.

Filstad, C. (2004) How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace*, Vol. 16, No. 7, 396-405.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. 8:e [reviderad och utökad] uppl., Stockholm: Natur och kultur.

Grohmann Harmon, G. (2011) *In what ways does participation in an onboarding process impact the socialization and contribution of employees?* Diss., The Faculty of Saybrook University.

Klein, H.J., Polin, B. & Sutton, K.L. (2015) Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees, *International journal of selection and assessment*, Vol. 23, No. 3, 48-49.

Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000) The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, Vol. 53, 47–66.

Kramer, M.W. (2010). *Organizational socialization: joining and leaving organizations*. Cambridge, UK: Polity.

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. 1:e uppl. Stockholm: Natur och kultur.

Major, D.A., Kozlowski S.W.J., Chao, G.T. & Gardner, P.D. (1995) A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors, *Journal of Applied Psychology* Vol. 80, No. 3, 418-431.

Morrison, E. W. (1993a). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 557–589.

Morrison, E. W. (1993b). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 2, 173–183.

Patel, Runa & Davidson, Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Rollag, K. et al. (2005). Getting new hires up to speed quickly, *MIT Sloan, Management Review*, Vol. 46 No. 2, ISSN 15329194

Saks, A.M., & Ashforth, B.E (1997) Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of vocational behavior*, Vol. 5 No. 1, 234-279.

Saks, A.M. & Gruman J.A. (2011) Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research, and Practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 28, No. 14-26

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4:e [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Vanden Bos, P. (2010). *How to Build an Onboarding Plan for a New Hire*. Inc.com. <http://www.inc.com/guides/2010/04/building-an-onboarding-plan.html> (hämtad: 28-3-2016)

Williams, R (2003), *Mellon Learning Curve Research Study*, New York, Mellon Corp.

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1: Intervjuguide Sverigechef

- Studien och intervjuens syfte är att få en förståelse för hur företagets arbetsintroduktion i dagsläget fungerar samt vilka intentioner som finns i detta sammanhang, det vill säga ta reda på vilken socialisation som företaget önskar införliva hos nya medarbetare. Studien är vidare inriktad på att få en förståelse från både ett chefsperspektiv och medarbetarperspektiv.

- För att underlätta mitt forskningsarbete önskar jag spela in hela intervjun. Är det okej?

- Har ni några frågor innan vi börjar?

Mål

-Varför anser ni att det är viktigt att satsa på arbetsintroduktionen rent affärsmässigt? Vad finns det för fördelar?

-Vad vill ni förmedla och få ut av att ha en introduktionsprocess? Vad är det viktigaste att medarbetaren snabbt lär sig?

- Hur genomförs den idag? Vilka delar finns och varför?

- När påbörjas introduktionsprocessen enligt er?

Vid startdatum

- Vem bär ansvaret för arbetsintroduktionen?

- Hur hjälper ni den nyanställda att komma in i organisationskulturen?

- Hur får ni den nyanställda att känna sig välkommen?

- Var kan den nyanställda få tag på information om det är något den undrar?

- Har ni en färdig plan för introduktion som alltid följs?

- Hur lång tid räknar ni att en introduktion tar?

Uppföljning

- Hurdan uppföljning har ni? Hur kontrollerar ni att den nya medarbetaren har lärt sig det den behöver veta?

Utveckling

- Hur fungerar processen idag? (Bra/dåligt)
- Skulle ni kunna beskriva den optimala introduktionsprocessen från skrivit avtal till 6-12 månader i sin roll och kan prestera fullt ut?
- Har ni några tips eller idéer på hur processen skulle kunna utvecklas? (Kanske idéer från andra företag)

Avslutning

- Har ni någon annan upplevelse av introduktionen som jag inte berört och som ni vill dela med er av?
- Finns det något ytterligare som ni vill tillägga?
- Är det okej om jag återkommer för att ställa någon följdfråga om om det skulle dyka upp?
- Ni får även mer än gärna själva höra av er om det dyker upp tankar efter intervjun som ni vill dela med er av.

Tack för er tid!

9.2 Bilaga 2: Intervjuguide avdelningschef/chefsassistent

- Studien och intervjuens syfte är att få en förståelse för hur företagets arbetsintroduktion i dagsläget fungerar samt vilka intentioner som finns i detta sammanhang, det vill säga ta reda på vilken socialisation som företaget önskar införliva hos nya medarbetare. Studien är vidare inriktad på att få en förståelse från både ett chefsperspektiv och medarbetarperspektiv.

- För att underlätta mitt forskningsarbete önskar jag spela in hela intervjun. Är det okej?

- Har ni några frågor innan vi börjar?

Mål

-Varför anser ni att det är viktigt att satsa på arbetsintroduktionen? Vad finns det för fördelar?

(- Om ni inte satsar på arbetsintroduktion – varför inte?)

-Vad vill ni förmedla och få ut av att ha en introduktionsprocess? Vad är det viktigaste att medarbetaren snabbt lär sig?

- Hur genomförs den idag? Vilka delar finns och varför?

- Anser ni att medarbetaren är nöjd och kommer in i arbetet effektivt efter introduktionsprocessen?

- Vilka specifika värderingar vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?

Hur förmedlas dessa?

- Vilka specifika beteenden/beteendemönster vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?

Hur förmedlas dessa?

- Vilka specifika normer vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?

Hur förmedlas dessa?

- Vilka specifika regler vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?

Hur förmedlas dessa?

- Är det något ni inte vill förmedla? Vad? På vilket sätt?

- När påbörjas introduktionsprocessen enligt er?

Innan start datum

- Gör ni något innan den nyanställda börjar?
- Förbereder ni på något sätt redan befintlig personal på att en nyanställd kommer till arbetsplatsen?
- Får den nyanställde någon typ av information innan anställningens start?

Vid startdatum

- Vem bär ansvaret för arbetsintroduktionen? Om flera personer ansvarar för introduktionen, hur är det fördelat?
- Vem möter den nyanställda första dagen på jobbet?
- Hur hjälper ni den nyanställda att komma in i organisationskulturen?
- Hur får ni den nyanställda att känna sig välkommen?
- Har ni en färdig plats (skrivbord, namnbricka, inloggning) för den nyanställda när hen kommer första dagen?
- Ger ni något till den nya medarbetaren när den börjar?
- Var kan den nyanställda få tag på information om det är något den undrar?
- Hur hjälper ni den nyanställda att minnas all ny information?
- Har ni en färdig plan för introduktion som alltid följs?
- Hur lång tid räknar ni att en introduktionsprocess tar?

Uppföljning

- Hurdan uppföljning har ni? Hur kontrollerar ni att den nya medarbetaren har lärt sig det den behöver veta?

Utveckling

- Hur fungerar processen idag? (Bra/dåligt)
- Skulle ni kunna beskriva den optimala introduktionsprocessen från skrivit avtal till 6-12 månader i sin roll och kan prestera fullt ut?
- Har ni några tips eller idéer på hur processen skulle kunna utvecklas? (Kanske idéer från andra företag)

Avslutning

- Har ni någon annan upplevelse av introduktionen som jag inte berört och som ni vill dela med er av?

- Finns det något ytterligare som ni vill tillägga?

- Är det okej om jag återkommer för att ställa någon fölfråga om om det skulle dyka upp?

- Ni får även mer än gärna själva höra av er om det dyker upp tankar efter intervjun som ni vill dela med er av.

Tack för er tid!

9.3 Bilaga 3: Intervjuguide HR- ansvarig

- Studien och intervjuens syfte är att få en förståelse för hur företagets arbetsintroduktion i dagsläget fungerar samt vilka intentioner som finns i detta sammanhang, det vill säga ta reda på vilken socialisation som företaget önskar införliva hos nya medarbetare. Studien är vidare inriktad på att få en förståelse från både ett chefsperspektiv och medarbetarperspektiv.

- För att underlätta mitt forskningsarbete önskar jag spela in intervjun. Är det okej?

- Har ni några frågor innan vi börjar?

Mål & Socialisation

-Varför anser ni att det är viktigt att satsa på arbetsintroduktionen? Vad finns det för fördelar?

(- Om ni inte satsar på arbetsintroduktion – varför inte?)

-Vad vill ni förmedla och få ut av att ha en introduktionsprocess?

- Vad vill ni att en nyanställd ska veta när hen har genomgått introduktionen?

- Hur genomförs den idag? Vilka delar finns och varför?

- Anser ni att medarbetaren är nöjd och kommer in i arbetet effektivt efter introduktionsprocessen?

- Vad är introduktionsprocessens uttalade mål? Finns det några outtalade mål?

- Vilka specifika värderingar vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?

Hur förmedlas dessa?

- Vilka specifika beteenden/beteendemönster vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?

Hur förmedlas dessa?

- Vilka specifika normer vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?

Hur förmedlas dessa?

- Vilka specifika regler vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?

Hur förmedlas dessa?

- Vilka metoder används i samband med introduktionen för att införliva, för er relevanta, beteendemönster, normer, regler, värderingar och sedvänjor?
- Ni har vad jag förstått mycket tydliga företagsbeteenden och företagsvärderingar, kan ni beskriva hur ni aktivt arbetar med dessa beteenden och värderingar i introduktionen?
- Är det något ni inte vill förmedla? Vad? På vilket sätt?
- När påbörjas introduktionsprocessen enligt er?

Innan startdatum

- Förbereder organisationen på något sätt redan befintlig personal på att en nyanställd kommer till arbetsplatsen?
- Får den nyanställda någon typ av information innan anställningens start?

Vid startdatum (och förberedelser)

- Hur arbetar ni med företagets introduktionsprocess?
- Vem ansvarar för den sammantagna introduktionen av den nyanställda? Vem ser till att den blir av?
- Vad för information får den nyanställda i samband med anställningens start? (dokument, policys osv.)

Vad är målet med informationen? Vilka intentioner finns? Vad vill ni uppnå? Vilken effekt tänker ni att informationen ska ge?
Är ni nöjda med informationen?

Uppföljning

- Vad tycker ni om den uppföljning som görs, tycker ni att ni får ut det som behövs, saknar ni något?
- Hur säkerställer ni att det ni vill förmedla genom introduktionen har nått den nyanställda?
- Genomförs det något särskilt medarbetarsamtal första gången efter introduktionen som någon sorts uppföljning? När? Hur?

Utveckling

- Är ni nöjda med hur introduktionsprocessen ser ut idag? I sådana fall, vad är ni nöjda med? Om inte, vad är ni inte nöjda med och skulle vilja förändra?
- Skulle ni kunna beskriva den optimala introduktionsprocessen från skrivit avtal till 6-12 månader i sin roll och kan prestera fullt ut?

- Har ni några tips eller idéer på hur processen skulle kunna utvecklas? (Kanske idéer från andra företag)

Avslutning

- Har ni någon annan upplevelse av introduktionen som jag inte berört och som ni vill dela med er av?

- Finns det något ytterligare som ni vill tillägga?

- Är det okej om jag återkommer för att ställa någon fölfråga om det skulle dyka upp?

- Ni får även mer än gärna själva höra av er om det dyker upp tankar efter intervjun som ni vill dela med er av.

Tack för er tid!

9.4 Bilaga 4: Intervjuguide nyanställd

- Studien och intervjuens syfte är att få en förståelse för hur företagets arbetsintroduktion i dagsläget fungerar samt vilka intentioner som finns i detta sammanhang, det vill säga ta reda på vilken socialisation som företaget önskar införliva hos nya medarbetare. Studien är vidare inriktad på att få en förståelse från både ett chefsperspektiv och medarbetarperspektiv.

- För att underlätta mitt forskningsarbete önskar jag spela in hela intervjun. Är det okej?

- Har ni några frågor innan vi börjar?

Personlig bakgrund

- Ungefär hur många års arbetslivsfarenhet har ni?

- Vilken utbildningsbakgrund har ni?

- Hur gammal är ni?

- Hur länge har ni arbetat på företaget? (månader) - Vad har ni för tjänst?

-Vad innebär dina arbetsuppgifter?

- Hur kommer det sig att ni sökte er till företaget?

Upplevelse - Mål

-Anser ni att det är viktigt att ha en arbetsintroduktionen? Vad vill ni få ut av den?

-Vad fick ni för introduktion?

-Vad fick ni ut av introduktionsprocessen?

- Hur anser ni att företagets introduktion överensstämde med dina behov för att komma in i arbetet på ett så bra sätt som möjligt? Bra/dåligt? Bra i tiden? Bra i förhållande till anställning?

Innan startdatum

- Vilken kontakt hade ni med företaget innan din första arbetsdag? (Mellan intervjun och första dagen.) (Information/välkomstbrev/broschyr/telefonsamtal)

Vid startdatum

- Hur blev ni mottagen på företaget under din första arbetsdag?

- Har ni fått någon introduktion, utöver introduktionskursen? I så fall, beskriv hur denna introduktion genomfördes. Vem ansvarade för denna introduktion?
- Hur anser ni att denna introduktion överensstämde med dina behov för att komma in i arbetet på ett så bra sätt som möjligt?
- Hur tycker ni att organisationens företagskultur och värderingar har speglats sig i introduktionen? Har de varit synliga/tydliga?
- Upplever ni att ni efter introduktionen identifierar er med företats värderingar och kultur?
- Hur skulle ni beskriva organisationens företagskultur?

Socialisation & förändring

- Vilken bild av företaget hade ni innan ni började arbeta här? Har den bilden förändrats?
- Vilket var det första intrycket som ni fick av arbetsplatsen? Positivt/negativt? När? Har intrycket förändrats?
- Syns det på en medarbetare om denna är nyanställd? Hur då?
- Fanns det någon eller några personer som du ansåg var extra viktiga för er under er första tid på företaget?
- Har ni upplevt att ni har förändrats på något sätt sedan ni började arbeta här? Hur har ni förändrats i sådana fall? På vilket sätt? Förändrat/nya beteende?

Uppföljning

- Anser ni att det har skett någon uppföljning om vad ni har lärt er, i sådana fall hur har detta gått till?

Utveckling & tidigare erfarenheter

- För att summera, vad tyckte ni fungerade bra/dåligt med introduktionsprocessen?
- Har ni några tips eller idéer på hur processen skulle kunna utvecklas? Tidigare erfarenheter? Kanske idéer från andra företag?

Avslutning

- Har ni någon annan upplevelse av introduktionen som jag inte berört och som ni vill dela med er av?
- Finns det något ytterligare som ni vill tillägga?

- Är det okej om jag återkommer för att ställa någon fölfråga om det skulle dyka upp?

- Ni får även mer än gärna själva höra av er om det dyker upp tankar efter intervjun som ni vill dela med er av.

Tack för er tid!