



PERSONALVETARPROGRAMMET

Introduktionsprocessen utifrån ett handledarperspektiv

En kvalitativ studie om att lära sig ett nytt arbete

Amanda Karlsson & Rebecca Kinnvall

| | |
|------------------------|------------------|
| Uppsats/Examensarbete: | 15 hp |
| År: | 2020 |
| Handledare: | Karin Wass |
| Examinator: | Lars-Erik Olsson |



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

| | |
|-------------|----------------------------------------------|
| BA-thesis: | 15 hp |
| Subject: | Human Resources and Industrial Relations |
| Nivå: | Bachelor/First cycle |
| År: | 2020 |
| Supervisor: | Karin Wass |
| Examiner: | Lars-Erik Olsson |
| Keywords: | Introduktionsprocess, Onboarding, Handledare |

There are many challenges in the labor market today due to globalization and new technology, which gives an increased need for competent, well-educated and motivated employees. One big part of working with Human Resources is to fill this need. The recruitment process is something that is costly for organizations, which can be an unmotivated cost if the newly recruited leaves the company in a short matter of time. One thing that organizations can do to increase the chances of new employees staying within the company is to have a well worked out introduction process. Introduction processes include both formal and informal methods which aim to help the newcomer be a part of the organization as fast and effective as possible, as well as socialization to colleagues and the organization itself. The subject of introduction processes is often presented as if there is a best practice, which was a contributing factor for the purpose of this study. Another contributing factor was the lack of literature that problematized the subject.

The purpose of this study was to explore the introduction process through the opinions of employees that have responsibilities as a mentor within the introduction process. It aims to examine how the respondents perceived their own introduction, what their perception is about the introduction process they conduct as mentors and lastly if there are any clear differences in between the line of business that the respondents work within. The empirical data for this study was gathered through seven semi structured interviews with employees with mentor responsibilities. The respondents work in different areas of the labor market and their common factor is their responsibility during the introduction process of new employees. The

data was analyzed using a thematic analysis, and the results were compared with earlier research within the subject.

Analysis of the empirical data resulted in six common themes; first period of time, introduction time, socialization, lack of resources, evaluation and mentors. The results also showed that there were no clear, distinct differences based on the line of work of the respondents. Differences in challenges during the introduction process came up, as respondents mentioned a lack of time during the introduction, but the evidence is not strong enough to say that it is due to the industry in which they work. The conclusions made in this study may contribute to the field of Human Resources by highlighting the perception on the introduction process by mentors, and thereby on which areas may need focus for further development towards a more effective and positive process for everyone involved.

Förord

Vi vill tacka vår handledare Karin Wass och våra intervjupersoner som har möjliggjort denna studie.

Amanda & Rebecca
Göteborg, 2020-06-02



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

| | |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1. Inledning | 3 |
| 1.1. Syfte, och frågeställningar | 4 |
| 2. Teori och tidigare forskning | 5 |
| 2.1. Introduktion..... | 5 |
| 2.2. Onboarding | 7 |
| 2.3. Handledare | 9 |
| 2.4. Socialisering..... | 10 |
| 2.5. Inform – Welcome – Guide (IWG-framework) | 11 |
| 3. Metod | 13 |
| 3.1. Val av metod..... | 13 |
| 3.2. Tillvägagångssätt..... | 13 |
| 3.3. Urval..... | 14 |
| 3.4. Empiriskt material och intervjuguide | 14 |
| 3.5. Analysmetod | 15 |
| 3.6. Etiska aspekter | 16 |
| 3.7. Validitet & Reliabilitet | 16 |
| 3.8. Begränsningar och kritisk reflektion | 17 |
| 4. Resultat | 19 |
| 4.1. Första tiden | 19 |
| 4.2. Introduktionstid..... | 20 |
| 4.3. Socialisering..... | 21 |
| 4.4. Brister | 22 |
| 4.5. Utvärdering | 23 |
| 4.6. Handledare | 24 |
| 4.6.1. Upplevelse av handledare | 24 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 4.6.2. Eget arbete som handledare..... | 25 |
| 4.6.3. Reflektion kring eget handledararbete | 27 |
| 4.7. Branschspecifikt..... | 29 |
| 4.7.1. Fokus..... | 29 |
| 4.7.2. Utmaning - tid | 30 |
| 5. Diskussion och slutsatser..... | 31 |
| 5.1.1. Vad är handledarens upplevelse av sin introduktionsprocess?..... | 31 |
| 5.1.2. Vad är handledarens uppfattning om att genomföra en introduktionsprocess?..... | 33 |
| 5.1.3. Skiljer sig introduktionsprocessen mellan branscher, i så fall hur? | 34 |
| 5.2. Slutsats..... | 35 |
| 5.3. Framtida forskning | 36 |
| Referenslista | 37 |
| Bilagor | 38 |
| Intervjuguide..... | Error! Bookmark not defined. |

Tabellförteckning

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabell 1: Sammanfattning av IWG-ramverk, inspirerad av Klein och Polin (2012) | 11 |
| Tabell 2: Intervjupersonernas branscher och första anställningsform..... | 19 |
| Tabell 3: Intervjupersonernas introduktionstid..... | 20 |
| Tabell 4: Om intervjupersonerna gjorde en utvärdering eller inte..... | 23 |
| Tabell 5: Intervjupersonernas upplevelse av handledare..... | 25 |

1. Inledning

Organisationer ställs inför många olika utmaningar såsom ökad globalisering och nya teknologier, vilket medför att organisationer har behov av att ha kompetenta, välutbildade och motiverade arbetstagare för att lyckas (Granberg, 2011). En stor del av HR:s arbete handlar om att förse organisationer med rätt kompetens. Kompetensförsörjning innefattar bland annat att attrahera och rekrytera rätt personer att bli en del av verksamheten (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011). Rekryteringsprocesser är något som kostar företag stora summor pengar, vilket blir en omotiverad kostnad om den anställde sedan inte stannar kvar på företaget (Granberg, 2011). En sak som företag kan göra för att öka chanserna att behålla en anställd är att ha en välformad introduktionsprocess. Innan en nyanställd blivit ordentligt introducerad kan individen ses som en extra belastning för verksamheten, vilket fortsätter tills individen fått reda på hur den ska använda sina resurser för att positivt bidra till företaget (Snell, 2006). Därför är det av vikt att denna process går så snabbt och effektivt som möjligt för att minimera tiden då den nyanställda inte bidrar i så stor utsträckning till verksamheten (Snell, 2006).

Introduktionsprocess kan likställas med det som kallas för onboarding, vilket innebär de formella och informella metoder som används för att introducera nyanställda till verksamheten (Klein, Polin & Sutton, 2015). Många organisationer ser dock onboardingprocesser som en utgift snarare än en investering (Caldwell & Peters, 2018). Detta kan leda till att man har en kortsiktig syn på introduktion, och att det går snabbt är viktigare än att det bidrar positivt för den nyanställda. Introduktionsprocessen är något som kan påverka både den nyanställda och dennes upplevelse av både arbetet och arbetsplatsen (Granberg, 2011).

Att komma till en organisation som nyanställd är något som kan ge upphov till ångest då den nyanställda tvingas åsidosätta sina bekväma rutiner och kliva in i en helt ny miljö och försöka att passa in socialt (Cable, Gino & Staats, 2013). Någon som kan påverka hur de nyanställda socialiseras in i organisationen är handledaren. Granberg (2011) redogör för att en handledare har fyra olika roller: samtalspartner, kontaktbyggare, inspiratör och utbildare, vilka kommer utforskas i teori och tidigare forskning. Handledaren är en nyckelperson i introduktionsprocessen som kan hjälpa de nyanställda att passa in i sina nya roller, samtidigt

bör handledaren uppmana de nyanställda att reflektera och själva introducera sig till nya kollegor (Cable et al., 2013). Denna uppmuntran kan leda till bättre samhörighet med kollegorna och mer positiva relationer. En lyckad socialiseringsprocess kan leda till ökad produktivitet och högre effektivitet (Cable et al., 2013).

Tidigare forskning har identifierat olika aspekter som pekats ut som viktiga för en lyckad introduktionsprocess, som exempelvis tidig socialisering och tydlig ansvarsfördelning (Bauer, 2010; Nilsson et al., 2011; Caldwell & Peters, 2018). Vårt intresse väcktes när vi såg att det fanns ett så kallat bästa sätt att genomföra en introduktionsprocess vilket har legat till grund för rapporten. En ytterligare faktor som skapat intresse är avsaknaden av problematiserande litteratur gällande ämnet, även Klein och Weaver (2000) redogör för bristfällig forskning inom ämnet i sin rapport. De delar som beskrivs som de bästa för introduktionsprocessen vill vi undersöka med hjälp av handledares beskrivningar kring processen. Av intresse är även de förutsättningar och villkor handledarna beskriver samt jämföra dessa förutsättningar mellan de branscher och organisationer de arbetar inom. De branscher som berörs i denna studie är café, hotell, fordonsindustri, restaurang, dagligvaruhandel samt IT.

1.1. Syfte, och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka upplevelser av introduktionprocesser med handledare i fokus. Detta genom att undersöka hur handledare kommer ihåg och uppfattade sin introduktion för att sedan ta reda på handledarens upplevelse och roll i introduktionen idag. Vidare avser studien även undersöka om det finns likheter och skillnader mellan branschens genomförande av introduktioner samt eventuella påverkansaspekter.

Utifrån syftet är följande frågeställningar presenterade:

1. Vad är handledarens upplevelse av sin introduktionsprocess?
2. Vad är handledarens uppfattning om att genomföra en introduktionsprocess?
3. Skiljer sig introduktionsprocessen mellan branscher, i så fall hur?

2. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt kommer tidigare forskning och teorier som ses som centrala för studien att presenteras. Även begreppen introduktion och onboarding kommer definieras för att skapa en tydligare förståelse för studiens utgångspunkt. Ämnet socialisering kommer även beröras såväl som att handledarrollen kommer beskrivas och förklaras med hjälp av tidigare forskning. Avslutningsvis kommer ett ramverk att presenteras för att få en tydligare beskrivning av introduktionsprocessen.

2.1. Introduktion

Introduktionen är den process där nyanställda på ett företag välkomnas och får ta del av information för att komma in i verksamheten (Granberg, 2011). En introduktion ska hjälpa till att introducera nya arbetsuppgifter, nya arbetskamrater och den nya miljön (Granberg, 2011; Nilsson et al., 2011). Granberg (2011) listar fyra betydelsefulla syften med en introduktion; se till att nyanställda skolas in snabbt, försöka minska risken att nyanställda slutar, hjälpa de nyanställda att komma in i den nya miljön samt att ge de nyanställda en positiv bild av företaget. Nilsson et al. (2011) understryker också att syftet med ett introduktionsprogram är att dels få de nya att vilja stanna kvar i organisationen, dels att de nyanställda ska komma in i arbetsgruppen så snabbt som möjligt för att prestera bättre och hjälpa till att generera mer pengar åt verksamheten. Vidare förklarar Nilsson et al. (2011) att de anställdas inställning till verksamheten kan påverka organisationens rykte. Ett av HR:s arbeten inom kompetensförsörjningen är employer branding och går ut på att presentera företaget som en attraktiv arbetsgivare och därigenom attrahera fler individer med rätt kompetens till organisationen. Att visa upp en positiv bild av verksamheten och tillgodose så många anställda som möjligt kan bidra till att företagets rykte utåt stärks, genom att exempelvis anställda berättar för andra individer i sin närhet hur bra företaget är som arbetsplats (Nilsson et al. 2011).

Granberg (2011) redogör för att det borde åligga företagets intresse att utforma en bra introduktion och processen bör vara utformad så att den i grunden kan appliceras på alla nyanställda. Anledningen att man vill kunna applicera samma process på alla nyanställda är att det är kostnads- och tidseffektivt att inte behöva individanpassa processen. Introduktionen

riktar sig inte endast mot de som är helt nya på ett företag utan personer som blivit omplacerade, varit borta från företaget en längre tid, eller varit borta på grund av sjukdom (Granberg, 2011). Bauer (2010) skriver att 93% av alla organisationer använder sig av någon form av introduktion, antingen online eller i person. Introduktionerna omfattar oftast delar som beskriver organisationen, kulturen, värderingar, mål samt historia och kan involvera moment som diskussion, skriftligt material och föreläsningar. Ibland kan introduktionsprogrammets innehåll vara övermäktigt för de nyanställda och de kommer inte att kunna ta till sig allt som sägs (Granberg, 2011). Introduktionsprocessen inkluderar också sociala moment som att presenteras för kollegor. Det är viktigt för individer att kunna känna en trygghet och vara etablerad i en grupp. Målet med att introducera den nyanställde för kollegorna är att ge förutsättningar för att skapa positiva relationer. Cable et al. (2013) skriver att det är viktigt att nyanställda får möjligheten att introducera sig själva till nya kollegor då det för de nyanställda kan leda till bättre känslor av samhörighet med kollegorna och mer positiva reaktioner i samband med anställningsrelationerna.

Introduktionsprocessen pågår under en lång tid, den är som intensivast under den första perioden och efter ett tag planar processen ut (Granberg, 2011). Hur en optimal introduktionsprocess ser ut kan påverkas av vilken bransch eller vilket företag man arbetar i. Beroende på arbetsgivare kan introduktionsprogrammets omfattning variera, det är vanligast att introduktionsprogram omfattar sex veckor men kan variera mellan tre månader och fyra dagar (Bisholt, 2009). Är det en kort introduktion är det ofta databaserad information och intranät som hjälper de nyanställda (Bauer, 2010). Att korta introduktioner ofta är databaserade är för att det är tidsbesparande samt att man inte behöver avvara någon ordinarie personal för handledning. Vid längre introduktioner är det ofta en blandning av personlig, handledd, introduktion och databaserade moment. Efter att introduktionsprocessen är avklarad betonar Granberg (2011) vikten av att ha en uppföljningsfas men att detta är något som många företag inte prioriterar. Ett uppföljningssamtal kan hållas av närmaste chef där syftet är att ta reda på hur introduktionen har fungerat, om det finns ett behov av ytterligare aktiviteter och om man som företag har mött de nyanställdas förväntningar (Granberg, 2011).

Förr i tiden var den vanligaste anställningsformen tillsvidareanställning. Idag är det vanligare med andra anställningsformer såsom vikariat och provanställning (Granberg, 2011). Granberg (2011) förklarar att för de tillfälliga anställningsformerna så är det inte lika vanligt med en

ordentlig introduktionsprocess då det inte är tänkt att personen ska stanna i företaget. I dessa fall kan introduktionen ske i form av ett samtal med chefen, praktisk handledning av kollegor och endast inkludera det konkreta arbetet. I Sverige finns det dock formella krav på att den nyanställda ska introduceras till sitt nya arbete. Enligt AFS 2001:1 så bör arbetsgivaren så tidigt som möjligt introducera arbetstagaren i arbetet. Introduktionen bör också ge en uppfattning om arbetsuppgifter, hur verksamheten fungerar samt vilka risker som finns. Vidare bör arbetsgivaren anpassa introduktionen till arbetstagaren, baserat på exempelvis ålder, arbetsvana, och det bör även kontrolleras att arbetstagaren uppfattat instruktionerna korrekt (AFS 2001:1).

2.2. Onboarding

Ett annat begrepp som är likt introduktion är onboarding. Det som skiljer begreppen åt är att onboarding är mer tidsomfattande än en vanlig introduktionsprocess, då onboarding innefattar fler moment som exempelvis hela rekryteringsprocessen (Bauer, 2010; Caldwell & Peters, 2018). Onboarding definieras enligt Caldwell och Peters (2018) som en process för att introducera en nyanställd till sitt arbete, ge kännedom kring mål, värderingar, regler och processer samt socialisera in den nyanställda i företagskulturen. Klein et al. (2015) i sin tur förklarar onboarding som de formella och informella metoder och policys som bedrivs av en organisation och dess parter för att underlätta anpassning för de nyanställda. Bauer (2010) ger en bredare beskrivning kring onboarding som användbart för att höja arbetstillfredsställelse, öka prestation och för att motarbeta uppsägningar. Detta görs genom att skapa relationer till medarbetare, ge tydliga förväntningar och mål för den nyanställda samt ge kontinuerligt stöd och feedback under processen.

Onboarding kan vara en informell process såväl som en formell process. Det som skiljer dem åt är hur styrda och reglerade processerna är av olika policys och dokument från organisationen (Bauer, 2010). Dock innehåller ofta en formell onboardingprocess även informella aspekter, såväl som att en informell onboarding ofta har formella aspekter som att få en specifik arbetsstation eller arbetskläder. Enligt Bauer (2010) är en informell onboarding en process där den nyanställda får lära sig om och hur arbetet ska genomföras utan en explicit plan från organisationsnivå. Formell onboarding innebär att det finns flera koordinerade policys och processer som ska underlätta för individen att anpassas in till sitt nya arbete, både

i form av arbetsuppgifter såväl som socialisering till medarbetare och chefer (Bauer, 2010). Materiella ting såsom dator, nycklar och lösenord räknas till de formella aspekterna av en onboarding medan att anpassas till företagskulturen snarare hör till de informella aspekterna av processen (Nilsson et al., 2011). En aspekt som påverkar om processen är främst formell eller informell är vilken bransch eller vilket företag den genomförs i (Granberg, 2011).

Nilsson et al. (2011) framhäver även att det är de små detaljerna som kan göra en stor skillnad. Med små detaljer menas exempelvis att den nyanställda välkomnas direkt när den anländer, att direkt ge ut nycklar till arbetsplatsen eller att arbetskläder redan är förberedda. Utöver detta bör man enligt Bauer (2010) säkerställa att de nyanställda har rätt förväntningar och rätt förståelse kring arbetet och vad det innebär, samt att hela processen speglar organisationens kultur och värderingar konsekvent. Bauer (2010) framför även att man bör lägga lite extra vikt vid individens första dag på arbetet, se till att den får allt den behöver, någon att luncha med och en allmänt positiv atmosfär, då detta är en form av relationsskapande som spelar in i hur onboardingen går på lång sikt. Även Snell (2006) diskuterar vikten av den första dagen och poängterar vikten av att alla formella papper är ifyllda, arbetsplatsen iordninggjord, att nyanställda blir välkomnade direkt samt att någon kollega är utsedd att ta hand om och hjälpa nyanställda i sin nya miljö. Detta stöts även om Caldwell och Peters (2018) som framhäver vikten av att de formella och materiella resurserna är förberedda inför den första dagen för de nyanställda, såsom inlogg, arbetskläder och en utsedd handledare.

Granberg (2011) lyfter den ekonomiska aspekten som företag måste hantera. Dyra kostnader för företag, utöver själva rekryteringsprocessen, är bland annat introduktionen och handledning för den nyanställda. Ytterligare kostnader som kan uppstå i samband med onboardingprocessen är om individen sedan är missnöjd och slutar, då behövs en ersättare hittas och processen behöver starta om på nytt (Granberg, 2011) vilket motiverar vikten av att ha en välfungerande onboardingprocess. Caldwell och Peters (2018) nämner även att en ineffektiv onboardingprocess förstör de fördelar som finns med att anställa lämpliga och talangfulla individer. Ansträngningarna under själva rekryteringen blir onödiga om individen sedan väljer att sluta eller inte har möjlighet att prestera till sin fulla potential, något som kan påverkas av onboardingprocessen och dess utformning (Caldwell & Peters, 2018).

2.3. Handledare

Den person som oftast är ansvarig för introduktionen är den närmsta chefen som i sin tur ofta utser en handledare eller fadder som ska ansvara för den nyanställdes introduktion (Granberg, 2011). När organisationen utser handledare är det viktigt att handledaren har liknande uppgifter som den nyanställda kommer att utföra. Det är också viktigt att se till att handledaren får tillräckligt med tid för att kunna sköta handledningen. En handledare eller fadder bör vara en person som både har mycket erfarenhet men också är respekterad av andra. De fyra olika rollerna handledare har är enligt Granberg (2011): samtalspartner, kontaktbyggare, inspiratör och utbildare. Att som handledare vara en samtalspartner handlar om att ställa upp som ett bollplank. Nyanställda har oftast många tankar och frågor vilket kan bidra till att handledaren ses som en trygghet och en person de kan vända sig till. Det är inte alltid lätt att läsa sig till de mjuka värden som finns i en organisation, till exempel varför vissa kollegor utträttar en viss arbetsuppgift på ett sätt och andra kollegor utför uppgiften på ett annat. Rollen som kontaktbyggare handlar om att handledaren ska hjälpa till att introducera interna och externa kontakter för de nyanställda. Den tredje rollen som inspiratör innebär att handledare bör vara en person som uppmuntrar de nya individernas arbete och prestation och den sista rollen som utbildare går ut på att handledaren ska lära upp de nyanställda i sin nya roll och skapa utmaningar och lärtillfällen (Granberg, 2011).

En handledare är inte bara nyttig för de nyanställda utan utgör också en viktig aspekt för organisationen då de nya individerna snabbare kan komma in i organisationen och förstå sitt arbete. Granberg (2011) redogör att detta kan skapa en motivation hos de nyanställda vilket kan bidra till en högre prestation. Vidare spelar handledaren också en viktig roll kring hur de nyanställda uppfattar sitt nya arbete och handledaren har ett stort ansvar i hur hen väljer att framställa verksamheten och förmedla uppgifterna (Bisholt, 2009). Bisholt (2009) problematiserar att det kan finnas en risk att handledaren känner sig hotad av de nyanställdas kompetens, vilket kan bidra till att handledaren inte vill hjälpa de nyanställda i samma utsträckning.

Det har visat sig att anställda som har haft en handledare har kunnat utföra sitt arbete bättre och anpassat sig till organisationen snabbare jämfört med individer som inte har haft en handledare (Bauer, 2010; Caldwell & Peters, 2018), dock krävs det att det finns någon form

av personkemi mellan den nyanställda och handledaren (Granberg, 2011). Att som handledare upprätthålla en bra relation med nyanställda ökar inte bara organisationens sociala kapital utan ökar även de anställdas engagemang och hängivelse (Caldwell & Peters, 2018). Vidare argumenterar Granberg (2011) att många anställda får olika introduktionprocesser även då de arbetar på samma företag och att den främsta anledningen till detta beror på till vilken grad kollegor och chefer engagerar sig. Det är viktigt att arbetsgruppen själva får ansvara och arbeta fram en introduktion utöver introduktionskursen då det skapar en känsla av ansvar hos arbetsgruppen att ta hand om de nya individerna, vilket bidrar till att förutsättningarna för en lyckad introduktion ökar (Granberg, 2011).

2.4. Socialisering

Socialisering eller social integrering kan ses som en del av onboardingprocessen.

Socialisering är en process som hjälper nyanställda upptäcka vad organisationen står för, varför ens arbete och organisationens vision är viktiga samt sin egen plats i organisationen (Saks & Gruman, 2011). Under en socialiseringsprocess får den nyanställda information och kunskap om sitt arbete, om arbetsgruppen och organisationen i stort, vilket är viktigt för att kunna delta och fungera som en fullständig medlem i organisationen (Saks & Gruman, 2011; Caldwell & Peters, 2018). Saks och Gruman (2011) nämner att organisationer idag möter större globala utmaningar, ny teknologi, interna omstruktureringar och svårigheter att behålla talanger. Detta medför att man behöver kunna introducera nyanställda till arbetet och underlätta för dem att prestera till sin fulla potential så snabbt som möjligt, något som enligt Saks och Gruman (2011) kan underlättas av att ha en effektiv socialiseringsprocess. Även Caldwell och Peters (2018) påpekar vikten av att hjälpa nyanställda skapa relationer med medarbetare, då detta kan förkorta tiden för de nyanställda att assimileras i företaget. En annan aspekt att ha i åtanke är dock att en alltför snabb socialiseringsprocess, där de nyanställda anpassas in i organisationen, kan göra att man går miste om nya tankar och idéer och omedvetet motarbetar att bli en heterogen grupp (Nilsson et al., 2011).

Det är viktigt att få en kontakt med de som arbetar på arbetsplatsen för att få en förståelse för organisationen. Det är även av vikt att en nyanställd känner sig komfortabel med både medarbetare och chefer (Bauer, 2010). Grupper innehar och utvecklar ett eget normsystem och därför är det av betydelse att den nyanställda välkomnas i organisationen. Att vara ny på

arbetet medför att känslan av trygghet försvinner och mycket runt omkring en är nytt, då kan den nyanställde känna ett större behov av att vara en del av en grupp (Granberg, 2011). Att ha positiva arbetsrelationer är något som kan bidra till en ökad arbetstillfredsställelse, och för att nå detta kan en nyanställd få hjälp av handledare eller HR på företag för att enklare knyta relevanta kontakter (Bauer, 2010). Dock ligger det fortfarande ett visst eget ansvar på den nyanställde, enligt Bauer (2010), i att själv engagera sig i informella samtal, luncher och småsnack under raster och pauser med kollegor.

2.5. Inform – Welcome – Guide (IWG-framework)

Enligt Klein et al. (2015) använder företag sig av onboarding för att minska osäkerheten, hjälpa till med förståelse och för att bidra med konkret, explicit kunskap samt okonkreta resurser som arbetsrelationer, vilka behövs för att fungera fullt ut i företaget. Dessa aspekter kan sedan delas in i ett ramverk som består av *Information, Välkomnande och Guidande*. Dessa presenteras i tabellen nedan.

| | Inform | Welcome | Guide |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Fokusområde</i> | Information, Material, Erfarenhet | Visa uppskattning, Skapa relation | Direkt assistans |
| <i>Syfte</i> | Kunskap | Möta emotionella behov, Utveckla socialt kapital | Tillgång till resurser, Bli effektiv medarbetare |
| <i>Subkategorier</i> | Kommunikation, Resurser, Orientering | - | - |
| <i>Exempel</i> | Ostörd tid med chef, ”Realistic Job Preview”, Förberedd arbetsplats, Observera kollega | Planerade introduktionsaktiviteter, Ge rättvis bild av kollegor, Ge rättvis bild av arbete, Introduceras till relevanta individer | Nyanställd får en handledare, Följa och utmana utveckling, Utveckla både prestation och relationer |

Tabell 1: Sammanfattning av IWG-ramverk, inspirerad av Klein och Polin (2012)

Första delen i ramverket innefattar ansträngningar ämnade att delge information, material och erfarenhet. En aktivitet som enligt Klein och Polin (2012) är uppskattad inom denna del är att den närmsta chefen avsätter ostörd tid för den nyanställda. Ännu en aspekt inkluderad i denna del är det som Klein och Polin (2012) kallar för ”realistic job preview”, RJP, vilken innebär att ge en rättvis bild av arbetet. Ytterligare två uppskattade aktiviteter från nyanställdas synvinkel är en förberedd arbetsplats samt att få observera en kollega och få praktisk

utbildning vilket kan ha positiva konsekvenser på prestation, vilket exempelvis en träningsvideo som visar samma aktivitet inte ger (Klein & Polin, 2012).

Välkomnande delen innefattar aktiviteter som är avsedda att möta emotionella behov och utveckla det sociala kapitalet hos de nyanställda. Det är enligt Klein och Polin (2012) viktigt att de nyanställda upplever stöd, känner sig uppskattade och välkomnade till arbetsplatsen. Det som visat sig mest effektivt är att genomföra introduktion till kollegor som en planerad aktivitet där kollegors namn, roller och ansvar beskrivs för att ge en rättvis bild av arbetsfördelningen (Klein & Polin, 2012).

Tredje delen fokuserar på direkt assistans för den nyanställda genom att utse en handledare. Denna person är till för att hjälpa den nyanställda att bli en effektiv medarbetare genom att bidra med snabb tillgång till resurser och information, samt utmanar de nyanställdas utveckling (Klein & Polin, 2012). Tidigare var det vanligt att en handledare var ett steg över den nyanställdas chef, dock gäller detta inte idag och handledare kan nu vara någon från HR, en kollega, en arbetsledare eller vem som helst på arbetsplatsen som besitter kompetensen som krävs (Klein & Polin, 2012).

3. Metod

Detta avsnitt presenterar valet av metod för genomförandet av studien. Tillvägagångssätt, urval och analysmetod kommer beskrivas och motiveras. Denna del innefattar även en beskrivning kring datainsamlingen och hur skapandet av intervjuguiden gått till. I avsnittet presenteras även diskussioner kring etik, validitet, reliabilitet samt begränsningar.

3.1. Val av metod

Denna studie är av kvalitativ karaktär och resultatet är baserat på sju semistrukturerade intervjuer. Enligt Bryman (2018) är det centrala i kvalitativ forskning ord och tankar vilket gör att de forskningsfrågor som är formulerade i denna studie är lämpliga att ta reda på genom kvalitativa intervjuer då fokuset ligger på handledares subjektiva upplevelser. Det kan vara svårt att få till en detaljerad bild kring handledares upplevelser genom att använda sig av en enkätstudie som går under det kvantitativa tillvägagångssättet (Bryman, 2018). De aktuella intervjupersonerna hade kanske inte lagt ned lika lång tid att svara på en enkät som de hade vid ett muntligt samtal och inte uttryckt lika mycket detaljer och känslor. Det kan också bli svårt att återkomma för fler frågor eller förtydligande till de svarande i en enkätstudie då enkäterna ofta är anonyma (Bryman, 2018). Med en kvalitativ undersökning kan det vara enklare att få en djupare förståelse för hur introduktionsprocessen upplevs och förstås då utrymme finns för utvecklande följdfrågor.

3.2. Tillvägagångssätt

För att samla in tidigare forskning och teorier har vi, utöver adekvat kurslitteratur, sökt relevanta artiklar på Google Scholar och via Göteborgs universitetsbiblioteket. Sökorden som användes i sökandet efter artiklar var: onboarding, introduktionsprogram, nyanställd, introduktionsplan, upplärning, introduktionsprocess, introduction plan, introduction program, new employees, socialisering, mentor samt handledare. Först använde vi oss av sökorden introduktionsprogram och nyanställd, men då vi inte fick många träffar utökade vi vårt sökande till engelska sökord. Med hjälp av detta utökades tillgången till relevanta artiklar men dock upplevde vi att området inte är så välutforskat. Detta bekräftades även av Klein och Weaver (2000) som nämnde att en bakomliggande faktor kan vara bristen på direkta kriterier för att mäta hur lyckad en introduktionsprocess är.

Det empiriska materialet samlades in genom sju semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes som telefonintervjuer förutom två som gjordes som fysiska intervjuer. Valet att ha telefonintervjuer är baserad på rådande situation i samhället där avstånd bör hållas och då var det smidigare för alla parter att genomföra det över telefon. Alla intervjuer spelades in efter samtycke från intervjupersonerna, och transkriberades för att ha en tydlig översikt och kunna ge en rättvis bild av intervjusvaren. Alla sju intervjuer tog mellan 25–40 minuter, och alla följde den semistrukturerade intervjuguiden (se bilaga 1), där fokus under intervjuerna påverkades av intervjupersonernas svar och vad de valde att utveckla.

3.3. Urval

Intentionen vid studiens start var att göra ett målinriktat urval av intervjupersoner. Avsikten var att intervjua personer från HR-avdelningar på olika företag för att få information kring skapandet av introduktionsprocessen, och därefter intervjua nyanställda medarbetare på respektive företag för att få deras uppfattning om processen. Enligt Bryman (2018) innebär ett målinriktat urval att man strategiskt väljer ut deltagare som är relevanta utifrån ens forskningsfrågor. Våra tillfrågade intervjupersoner hade inte möjlighet att medverka på grund av rådande samhällssituation vilket gjorde att vi övervägde att ändra till ett bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval innebär att man väljer ut intervjupersoner som är lättillgängliga under studien (Bryman, 2018). Dock valde vi att ändra våra forskningsfrågor och utifrån dessa göra ett nytt målinriktat urval då vi ville ha personer från olika branscher men med handledningsansvar. Totalt består studien av sju intervjuer, med intervjupersoner som har ett handledaransvar. Intervjupersonerna arbetar inom olika branscher, har arbetat olika länge som handledare och varit olika länge på sina arbetsplatser. Våra intervjupersoner arbetar inom hotell, café, dagligvaruhandel, fordonsindustrin, IT & restaurang.

3.4. Empiriskt material och intervjuguide

Vår datainsamling består av sju semistrukturerade intervjuer baserade på en egenutformad intervjuguide (se bilaga 1), där intervjusvaren sedan legat till grund för studiens resultat. Semistrukturerad intervju innebär att det finns en intervjuguide vilken bör följas för att få likvärdiga svar under alla intervjuer, dock är det flexibelt i den mån att man kan ändra ordning på frågorna och ställa relevanta följdfrågor om intressanta reflektioner uppkommer

(Bryman, 2018; Kvale, 2007). Valet föll på semistrukturerade intervjuer då studien har frågeställningar som avses besvaras med hjälp av intervjuvärderna, vilket underlättas av riktade frågor. Dock ville vi samtidigt lämna utrymme för reflektion, exemplifierande och fritt tänkande från både intervjupersonerna och oss som höll i intervjuerna, och därför ville vi ha möjlighet att frånga intervjuguiden vid behov (Kvale, 2007).

Vår intervjuguide valde vi att dela upp i olika underkategorier för att få en tydligare struktur under intervjutillfällena. Varje intervju inleddes med information om oss, om studiens syfte, anonymitet samt tidsåtgång, följt av kategorierna: personlig bakgrund, företaget, introduktion, introduktion kollegor, introduktion innehåll samt handledare. Valet av dessa underkategorier var, förutom struktur, att försöka följa processen över tid med start i intervjupersonens egen introduktion för att sedan gå över till arbetet som handledare. När ett första utkast av intervjuguiden var klar genomförde vi en pilotstudie för att säkerställa att frågorna var bra eller om det var något som behövde förtydligas (Kvale, 2007). Vår pilotstudie bestod av två intervjuer som även gav oss ett estimat på hur långa kommande intervjuer skulle vara. Efter dessa intervjuer valde vi att lägga till fördjupande frågor relaterade till handledarrollen för att lägga ytterligare fokus på den aspekten av intervjun.

3.5. Analysmetod

När vi skulle bearbeta intervjumaterialet använde vi oss av en tematisk analys. Detta är en analysmetod som strukturerar resultatet i teman genom analys av den insamlade empirin (Bryman, 2018). Bryman (2018) beskriver att skapandet av teman baseras på insamlad empiri men påverkas även av tidigare forskning och teorier i studien. När en stor mängd data ska bearbetas, som i vår tematiska analys, finns det en risk att information faller bort och att empirin kan komma ur kontext (Bryman, 2018). För att försöka minimera denna risk har vi varit noga med att återkomma till och läsa transkriberingarna noga under hela processen.

När vi genomförde analysen startade vi med att läsa igenom de transkriberade intervjuerna flera gånger för att identifiera vad vi ansåg vara de viktigaste aspekterna (Bryman, 2018). Sedan jämförde vi de viktiga aspekterna i alla intervjuer för att urskilja teman mellan intervjuerna och relaterat till tidigare forskning. Det empiriska materialet i denna studie har kategoriserats in i följande teman: första tiden, introduktionstid, brister, handledare, socialisering och utvärdering. Dessa teman valdes ut med stöd från tidigare forskning då vi i

många fall såg en koppling mellan rapportens teori och intervjupersonernas citat. Enligt Bryman (2018) är denna process ett vanligt tillvägagångssätt när man utformar olika teman. Dessa teman styrks även i resultatet med hjälp av dessa citat. Utöver detta presenteras även likheter och skillnader mellan branscher även om det inte ingår i något av ovanstående teman för att kunna besvara studiens tredje frågeställning.

3.6. Etiska aspekter

Det finns ett flertal etiska aspekter som bör tas i beaktande: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2018; Vetenskapsrådet, 2017). Informationskravet handlar om att informera deltagarna i studien om dess syfte och vilka villkor deltagandet innebär. Vi informerade deltagarna om att vi gjorde en studie om introduktionsprogram och främst ville ta reda på intervjupersonerna uppfattning om sin introduktion och deras roll som handledare. Det andra kravet, samtyckeskravet inkluderar också deltagarnas fria vilja att delta i studien eller inte. Innan intervjuerna genomfördes var vi tydliga med att informera att deltagandet var helt frivilligt och intervjupersonerna kunde när som helst under intervjun avstå att svara på frågan eller helt avbryta intervjun. Konfidentialitetskravet handlar om intervjupersonernas anonymitet. Deltagarna i vår studie fick i samband med syftet för studien också information om att deras svar skulle behandlas anonymt och att deras intervju inte skulle kunna härledas tillbaka till varken dem eller deras arbetsplats. För att ytterligare försäkra deltagarna om att de skulle vara helt anonyma ställde vi inte så många personliga frågor mer än vilka olika befattningar de haft och hur länge de har arbetat för företaget. Det sista kravet, nyttjandekravet, innebär att den information deltagarna har delat med sig av endast är avsedd att användas i studien (Bryman, 2018; Vetenskapsrådet, 2017). Deltagarna i vår studie blev informerade om att deras svar enbart kommer att användas för ett färdigt examensarbete som kommer att publiceras i början av juni 2020.

3.7. Validitet & Reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två instrument som används för att i huvudsak mäta en studies kvalitet och pålitlighet (Bryman, 2018). Reliabilitet avser att mäta tillförlitligheten, det vill säga om resultatet är så pass stabilt att det inte varierar om studien upprepas (Bryman, 2018; Kvale, 2007). I en kvalitativ studie kan kravet på reliabilitet vara svårt att uppfylla, då den

sociala miljön oundvikligt ändrar sig (Bryman, 2018). För att öka studiens tillförlighet genomfördes två pilotintervjuer för att få fler perspektiv från individer som inte var berörda i studien. Validitet handlar om studien verkligen mäter det den är avsedd att mäta (Bryman, 2018; Kvale, 2007). Studiens fokus ligger på rollen som handledare och med det i beaktning har vi valt att intervjua personer som är eller har varit handledare på en arbetsplats, vilket har bidragit till att de intervjuade personer som studien har är troliga att kunna besvara studiens forskningsfrågor.

3.8. Begränsningar och kritisk reflektion

På grund av rådande förhållanden angående COVID-19 har det bland annat varit svårt att få tag på HR-avdelningar att ställa upp. Från början var syftet med studien tänkt att förstå introduktionsprocessen genom att undersöka hur introduktionen upplevs och genomförs i praktiken. Det var tänkt att intervjua HR för att få med ett ledningsperspektiv, organisationens tankar, eventuella checklistor och hur utformningen på en introduktionsprocess gick till. Medarbetare hade vi tänkt att intervjua för att få med deras upplevelse och perspektiv på introduktion och därefter jämföra om HR:s och medarbetarnas bild stämde överens. Baserat på omständigheterna fick studien istället ta fokus på handledarens roll vilket gjorde det mer flexibelt gällande val av intervjuade personer. Utifrån dessa beslut omformulerades studiens syfte för att motivera det nya urvalet av intervjuade personer och för att bibehålla studiens relevans.

En begränsning för studiens resultat är att intervjuade personerna har varit olika länge på sina arbetsplatser. Detta har en påverkan då frågor ställs om deras introduktioner och deras minnen kan vara bristfälliga baserat på hur långesedan det var. Dessa faktorer kan ha påverkat studiens resultat. Studien har inte heller tagit hänsyn till faktorer som kön, ålder eller storlek på företag med tanke på den rådande samhällssituation som rapporten skrivs i. Fokus har istället hamnat på att hitta intervjuade personer som verkar inom olika branscher.

Ytterligare en begränsning är att de personer vi har intervjuat på de olika företagen inte behöver representera hela företaget eller hela branschen. De personer vi har kommit i kontakt med nu kan omedvetet ha påverkat studiens resultat i form av att de som är lojala mot företaget kan ha framställt en mer positiv bild av hur introduktionsprocessen ser ut och de som inte är lika lojala kan ha framställt en mer negativ bild.

Genom ett större arbete hade det varit av intresse att intervjua fler personer från varje företag för att kunna göra en bättre generalisering av hur det ser ut på varje arbetsplats. Ur ett utvärderingssyfte hade det varit av intresse att både intervjua de som är nöjda och de som är missnöjda för att ta reda på hur man hade kunnat göra introduktionsprocessen bättre på just den arbetsplatsen eller inom branschen.

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras och analyseras resultatet av studiens empiri. Resultatet har delats upp baserat på de teman som funnits under analysen av empirin som insamlats, med viss påverkan från teorier och tidigare forskning. De teman som resultatet är uppbyggt på utifrån studiens frågeställningar är: första tiden, introduktionstid, socialisering, brister, utvärdering och handledare. I avsnittet kommer svaren från de olika intervjuerna jämföras för att finna likheter och skillnader, vilka sedan analyseras inom respektive tema. Utöver dessa teman kommer relevanta citat för frågeställning tre att presenteras under rubriken: branschspecifikt. För att presentera en översikt över studiens intervjupersoner presenteras deras respektive branscher och första anställningsform i en tabell nedan, tillsammans med hur intervjupersonerna kommer benämnas i detta avsnitt.

| | Bransch | Första anställningsform |
|-------------|------------------|--------------------------------|
| <i>IP 1</i> | Café | Tillsvidare (heltid) |
| <i>IP 2</i> | Hotell | Tillsvidare (heltid) |
| <i>IP 3</i> | IT | Allmän visstid |
| <i>IP 4</i> | Fordonsindustri | Bemanningskonsult |
| <i>IP 5</i> | Fordonsindustri | Bemanningskonsult |
| <i>IP 6</i> | Dagligvaruhandel | Tillsvidare (deltid) |
| <i>IP 7</i> | Restaurang | Praktik |

Tabell 2: Intervjupersonernas branscher och första anställningsform

4.1. Första tiden

Något som tidigare forskning (Bauer, 2010; Snell, 2006; Caldwell & Peters, 2018) nämner är vikten av den första tiden och hur den hanteras. För att undersöka hur intervjupersonerna upplevt sina egna introduktioner ställdes frågan kring vad introduktionen koncentrerat sig på. Flera intervjupersoner framhävde att det fanns ett tydligt fokus på det praktiska arbetet.

Framförallt är det ju att man ska kunna sin uppgift - IP 2

Mycket fokus på att lära sig produkten, veta vad det är vi egentligen gör - IP 3

Lära sig arbetsuppgifterna för att kunna börja arbeta så fort som möjligt - IP 4

IP 1 nämnde istället ett större fokus på det teoretiska i introduktionsprocessen.

Det var mycket fakta, hålla koll på material, följa regler och restriktioner - IP 1

Dock nämner IP 1 även en del praktiska inslag i introduktionen, dock beskrivs det som att även det är strikt och reglerat.

Vi var indelade i mindre grupper med skiftledare som höll i den praktiska utbildningen - IP 1

Det som var gemensamt för intervjupersonerna var att deras introduktioner var fokuserade på det praktiska arbetet samt att kunna prestera så fort som möjligt. IP 1 var den enda som framhävde ett fokus på det teoretiska i introduktionsprocessen, dock är även denna blandad med praktiska inslag.

4.2. Introduktionstid

Tidigare forskning (Bisholt, 2009) nämner att beroende på arbetsgivare kan introduktionsprogrammets omfattning variera och det är vanligast att introduktionen varar någonstans mellan fyra dagar och tre månader. Från den insamlade empirin har vi kunnat utläsa att de olika intervjupersonerna har fått olika långa introduktioner, och ibland skedde inte all introduktion under intervjupersonerna första tid på företaget.

| | Bransch | Tid |
|------|------------------|------------------|
| IP 1 | Café | 2,5 veckor |
| IP 2 | Hotell | 3–4 dagar |
| IP 3 | IT | 2x8 timmar |
| IP 4 | Fordonsindustri | 2 veckor+2 dagar |
| IP 5 | Fordonsindustri | 4+2 dagar |
| IP 6 | Dagligvaruhandel | 1–2 dagar |
| IP 7 | Restaurang | Någon timme |

Tabell 3: Intervjupersonernas introduktionstid

Introduktionen var fyra dagar och den formella var två dagar ett år senare [...] och den måste man egentligen ha gått innan man ens går in på [företaget] - IP 5

Jag kom ju in med erfarenhet och då får man inte lika lång utbildning som nån med kortare erfarenhet, så jag skulle väl säga kanske en eller två dagar tills jag blev lite mer varm i kläderna. Så ingen jättelång utbildning men man har alltid folk man kan fråga så det blir ju också en typ av upplärning - IP 6

Någon timma bara, inte så jättelång - IP 7

Varje avdelning hade cirka två timmar introduktion. Totalt sett åtta delar så säg 16 timmar, vilket blir lika med två dagar. Kanske tre dagar heltid. Men det var ju mer egentligen om man tar med alla frågor och diskussioner, men tre - fyra dagar som var utbrett på två veckor - IP 3

Några dagar kan jag väl säga egentligen. För sen var det att snappa upp lite här och där så att det fungerar - IP 2

Asså jag fick två veckor att lära mig alla uppgifter [...] så det var ju två veckor och sen två dagar med den här formella introduktionen - IP 4

Två och en halv vecka. Hade ju utbildning innan butiken öppnade [...] sen när vi slog upp portarna var det bäst man kunde det man skulle kunna - IP 1

Av empirin går det att utläsa att intervjupersonernas introduktioner har varierat mellan 1 timme och lite mer än två veckor. Detta går delvis emot det som tidigare forskning (Bisholt, 2009) säger kring att tidsomfattningen vanligtvis varierar mellan fyra dagar upp till tre månader.

4.3. Socialisering

En introduktionsprocess involverar inte bara de delar som konkret handlar om arbetet och dess uppgifter, utan även socialisering till kollegor och arbetsplatsen. Våra intervjupersoner fick därför svara på frågor kring hur de introducerades till sina medarbetare och om de upplevde något stöd från kollegor under första perioden på arbetet. Både IP 1, IP 4 och IP 5 nämner att de inte upplevde något stöd från sina chefer.

Från min chef, där fick jag inget stöd överhuvudtaget. Men mina kollegor och min handledare, speciellt min handlare, fick jag jättemycket stöd ifrån. Han var verkligen min trygghet, dit jag kunde vända mig - IP 4

Av min chef fick jag ingen hjälp faktiskt - IP 5

Det var mycket upp till mig att hälsa på alla. Gällande stöd var det väl inte direkt cheferna i första hand utan snarare skiftledare då - IP 1

IP 1 nämnde vidare att det var eget ansvar att hälsa på kollegor, motsatt till detta beskriver IP 3 att det var chefen som introducerade alla kollegor.

Man gick runt till alla som var där den dagen och hälsade på alla tillsammans med chefen, fick en kort introduktion om alla men det var inget man kom ihåg sen - IP 3

Alla intervjupersoner beskrev någon form av introduktion till kollegor, vare sig det var på eget bevåg eller med hjälp av någon annan. Den som stod ut var IP 7 som beskriver att det inte fanns någon form av introduktion till kollegor, och en känsla av utanförskap.

Ingen introduktion till kollegorna, man kände sig inte som en del i gänget. Det var mitt första jobb och man hade ändå velat känna sig lite mer välkommen än jag gjorde - IP 7

Bauer (2010) skriver att positiva arbetsrelationer är något som kan bidra till en ökad arbetstillfredsställelse. Tre av studiens intervjupersoner (IP 1, IP 4 och IP 5) nämner att de inte upplevt något stöd från sina respektive chefer. Enligt Klein och Polin (2012) är upplevelsen av stöd och välkomnande en viktig aspekt för att den nyanställda ska trivas. Både IP 4 och IP 1 nämner dock att de haft stöd från andra parter i sin introduktionsprocess, vilket kan täcka stödbehovet hos nyanställda. Att det är viktigt att känna sig välkomnad och få stöd som ny framhävs i citatet från IP 7 som inte fått någon introduktion alls till sina kollegor vilket lett till en känsla av att inte vara en del i gänget på arbetsplatsen.

4.4. Brister

IP 3 och IP 4 upplevde att deras arbetsplatser inte var speciellt förberedda på att de skulle komma. IP 3 hade önskat att de små detaljerna redan skulle varit förberedda innan första dagen, och att det fanns en förberedd arbetsplats.

Kunde ha varit lite mer förberedda att man skulle komma in, att man hade en plats klar och en arbetsmiljö uppsatt och man inte skulle behöva gå till payroll personer att sätta upp hur man skulle rapportera tid. Man fick ta det lite som det kom kändes det som med de administrativa uppgifterna - IP 3

De som var ansvariga för IP 4 var inte heller så förberedda, vilket resulterade i en känsla av att inte vara så speciell.

Vi blev skickade en efter en tills vi bara var fem kvar och till sist var det min tur att bli upphämtad av en person [...] hon introducerade sig lite kort och frågade om mig och vem jag var - IP 4

Intervjupersonerna framförde även andra brister med sina introduktioner.

Det var väl kanske att det inte var så individanpassat – IP 1

Tiden, man hade en otrolig tidspress för att behöva lära sig allt – IP 4

Personen man ska ha som handledare bör finnas tillgänglig och vara med en, det var ju något man saknade – IP 6

Svaren kring brister med egna introduktionen var varierande. Detta kan ha sin grund i att intervjupersonerna arbetar inom olika branscher, men det kan också påverkas av företagen i sig. Granberg (2011) redogör för att även introduktionprocesser inom samma företag kan variera, vilket är något som till största delen beror på hur engagerade kollegorna och cheferna är.

4.5. Utvärdering

Tidigare forskning (Granberg, 2011) nämner att det är många företag som slarvar med att genomföra någon form av utvärdering för att se vad de nya ansåg om introduktionen. Vi har sammanställt våra intervjupersoners svar på om de hade en utvärdering eller inte i följande tabell.

| | Bransch | Utvärdering |
|-------------|------------------|--------------------|
| <i>IP 1</i> | Café | Nej |
| <i>IP 2</i> | Hotell | Ja |
| <i>IP 3</i> | IT | Ja |
| <i>IP 4</i> | Fordonsindustri | Nej |
| <i>IP 5</i> | Fordonsindustri | Nej |
| <i>IP 6</i> | Dagligvaruhandel | Nej |
| <i>IP 7</i> | Restaurang | Nej |

Tabell 4: Om intervjupersonerna gjorde en utvärdering eller inte

De som hade någon form av utvärderingsprocess var IP 2 och IP 3. IP 3 berättar att utvärderingssamtalet ägde rum cirka tre månader efter anställningen och IP 2 berättar att utvärderingen skedde två månader efter anställning.

Det gjorde vi cirka tre månader efter anställningen för att se hur jag trivdes hur det funkar hur de trivs med mig och om det var något om jag undrade över och om det var något som jag behövde fokusera mer på - IP 3

Ja! Två månader efter jag började. Annars brukar det vara en månad men jag började ju under sommaren, så därför la vi den en månad till så jag skulle hinna gå igenom alla olika stegen som vi hade - IP 2

Även om inte de andra intervjupersonerna hade någon utvärdering när de själva genomgick introduktionsprocessen är det något som IP 6 arbetar med idag och något IP 1 hade tyckt varit bra.

Vi är måna om att fråga om vad de tycker. Vi trycker på att det är jätteviktigt, att de MÅSTE säga till om det är något dom tycker är jobbigt, de måste säga till om de behöver hjälp - IP 6

Nu i efterhand hade jag kanske tyckte det hade varit bra att göra men det var inget jag tänkte på då - IP 1

Vår empiri går i linje med det Granberg (2011) nämner angående att många företag inte genomför utvärderingar av introduktionsprocessen. I vårt fall var det två av sju intervjupersoner som hade någon form av utvärdering, dock var det ytterligare två intervjupersoner som bekräftade vikten av att genomföra en utvärdering av introduktionsprocessen.

4.6. Handledare

Denna delen av resultatet börjar med att redovisa vad intervjupersonerna hade för upplevelse av sin handledare under den egna introduktionen. Därefter presenteras intervjupersonernas reflektion av sin insats och arbete som handledare vilket gör att resultatets fokus kommer att mer gå in på att besvara studiens frågeställning två.

4.6.1. Upplevelse av handledare

Eftersom denna rapport undersöker upplevelser hos individer som har ett handledaransvar ville vi även ta reda på hur de upplevde den handledare de hade, om de hade någon, när de började på arbetsplatsen. Detta presenteras i tabellen nedan.

| | Bransch | Handledare | Upplevelse |
|-------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <i>IP 1</i> | Café | Ja | Positiv |
| <i>IP 2</i> | Hotell | Nej | Neutral |
| <i>IP 3</i> | IT | Ja | Neutral |
| <i>IP 4</i> | Fordonsindustri | Ja | Positiv |
| <i>IP 5</i> | Fordonsindustri | Ja | Positiv |
| <i>IP 6</i> | Dagligvaruhandel | Ja | Negativ |
| <i>IP 7</i> | Restaurang | Nej | Negativ |

Tabell 5: Intervjupersonernas upplevelse av handledare

IP 7 och IP 2 hade ingen handledare, IP 6 nämnde att deras handledare inte var särskilt närvarande.

Personen man ska ha som handledare bör finnas tillgänglig och vara med en, det var ju något man saknade – IP 6

IP 1, IP 4 och IP 5 nämner istället en positiv inställning till sina handledare.

Jag hade min handledare som jag ändå kände en stor trygghet hos [...] jag var så nöjd med honom så efteråt köpte jag lite choklad och godis till honom - IP 4

Fem av sju intervjupersoner var positivt eller neutralt inställda till sina handledare. De som var mindre nöjda var IP 7 som inte hade någon handledare, samt IP 6 vars handledare inte var särskilt närvarande under introduktionen.

4.6.2. Eget arbete som handledare

När våra intervjupersoner ombads reflektera över hur det gick till när de blev handledare var det gemensamt för de flesta att de inte fått någon direkt handledarutbildning eller valt rollen själva.

Jag fick ingen utbildning i att vara handledare utan det var mer påkastat ansvar, och jag fick handleda min första person efter åtta veckor på företaget - IP 4

Man utbildar ju så man själv gör. Skulle jag utbilda någon gör jag inte samma som någon annan. Man vet ju vad personen behöver lära sig och kunna men hur man tar sig dit är egentligen inte jätteviktigt - IP 6

Flera intervjupersoner nämnde även att handledaransvar var något som kom hand i hand med en högre tjänst på företaget, och alltså hörde till arbetsbeskrivningen för den nya tjänsten.

Det följde med tjänsten. När man steg upp en grad innefattades det - IP 2

Det ingår lite i tjänsten - IP 6

Det var något som man blev automatiskt när man blev skiftledare, ansvaret att utbilda nya medarbetare ingick. Det kommer liksom med varje befordran, när man steg ett steg fick man utbilda dem som var steget under och så fortsatte det så - IP 1

IP 6 förklarade handledarprocessen som något där det egentligen inte krävs en utbildning, utan det viktiga är att man når slutmålet. Intervjupersonen framhäver att det är målet som är det essentiella och att vägen dit kan variera, samt att alla på arbetsplatsen genomför processen olika. Gällande frågan om vart fokus läggs när de själva håller i introduktioner var svaren varierande men många nämnde de praktiska delarna som viktigast.

Det är ju väldigt mycket fokus på den praktiska kunskapen, att man ska kunna genomföra arbetsuppgifterna på ett korrekt sätt, sen blir det ju lite vid sidan av att det sociala sker också - IP 1

Lära sig arbetsuppgifterna snabbt och effektivt - IP 4

IP 2 och IP 6 redogjorde för ett större fokus på den nyanställda, och dennes känslor i processen.

Service delen är vårt huvudfokus, gästerna är ju den viktiga delen och för att de ska ha det bra gäller att våra medarbetare känner sig trygga i sitt arbete, det är det viktigaste - IP 2

Vi lägger stort fokus på att man ska tycka det känns bra - IP 6

Även IP 1 och IP 7 nämnde att trygghet är något som är viktigt, och att den nya känner sig välkommen. Detta lyftes dock inte fram som det centrala i introduktionen, utan mer något som de som handledare valde själva att fokusera på.

Jag tycker speciellt första perioden är väldigt viktig för det är då man etablerar en stabil grund och får den anställda att känna sig trygg - IP 1

Det är minst lika viktigt att personen ska känna sig välkommen, som en del i gänget - IP 7

I diskussion kring hur en optimal introduktion är nämnde intervjupersonerna bland annat hur viktigt det är att det anpassas till den nya, samt att nyanställda ska vara bekväma.

Man vill inte att det går för fort eller för långsamt, man vill ha ett mellanting. Att personen kan grejerna men också att man själv inte anses lat eller dålig, det ska gå lagom fort liksom - IP 4

Allas utbildningar tar olika lång tid, vi jobbar mycket utefter hur det känns för den nya
- IP 6

För att det ska bli en bra introduktion behöver personen våga ställa frågor och våga säga till om den inte förstår eller är osäker - IP 1

Handledarrollen verkar vara något som man bara blir tilldelad och sex av sju intervjupersoner har inte fått någon handledarutbildning innan de blev handledare. Intervjupersonerna uttrycker att det praktiska arbetet är väldigt centralt i handledningen, IP 1, IP 2, IP 6 och IP 7 uttrycker också att de fokuserar på att nyanställda ska känna sig välkomnade och trygga. Granberg (2011) framhäver att en introduktionsprocess bör vara utformad så att den kan appliceras på alla nyanställda, är det en generell process ses den som både kostnads- och tidseffektiv. Dock framför flera intervjupersoner att introduktioner ger bättre resultat om de individanpassas.

4.6.3. Reflektion kring eget handledararbete

För att besvara vår andra frågeställning har vi i vår intervjuguide (se bilaga 1) ställt frågor där handledarna har fått reflektera över handledarskapet. Av empirin går det att utläsa att alla våra intervjupersoner på något sätt reflekterade över sin egen introduktion under handledningen de själva håller för nyanställda.

Så det tog jag med mig att man ska visa, även om man inte orkade det [...] Jag försökte förklara allt väldigt mycket noggrannare [...] Inte tänka att man är rädd för att göra fel för att på vissa går det inte att göra fel. Det sa inte min handledare så jag var lite rädd och därför var jag noggrann med att förklara det - IP 5

Ja, jag tror att jag visade mer intresse för individen och individens kunskap sedan innan just på grund av hur jag hade känt under introduktionen - IP 1

IP 5 är noga med att förklara att som ny behöver man inte vara rädd för att göra fel. IP 1 har valt att sätta individen i centrum och forma introduktionen efter de nyanställdas tidigare kunskaper och erfarenheter. Detta är något som IP 1 och IP 5 upplevt som brister i sina egna introduktioner och därför något de velat förbättra i sina egna uppdrag som handledare.

IP 7 har i sin handledning valt att lägga ett större fokus på att introducera de nyanställda till kollegor och tycker därför att det är viktigt att man som handledare finns nära till hands.

Eh, nä men just det att man ska hela tiden finns där för personen och att den ska kunna ställa frågor, det är lätt att personen är osäker och missar massa saker i början [...] att man bara är tydlig och undrar om den har några frågor eller så - IP 7

Nä jag hade nog gjort den lite annorlunda, gjort den kanske lite mer noggrant ändå och försökt att introducera de nya till de andra, vilket jag upplevde att jag aldrig fick - IP 7

Även IP 4, IP 2, IP 6 och IP 1 håller med IP 7 om att det är av stor vikt att de nyanställda känner sig välkomnade och trygga.

Jag tycker det är väldigt viktigt på nåt sätt att personen känner sig välkommen - IP 4

Att finnas där och kunna lyssna - IP 2

Att man ska känna sig trygg, det är det viktigaste - IP 6

Som handledare är det extra viktigt att se till att personen känner sig välkommen och som en i gänget så den inte känner sig otrygg - IP 1

Tidigare forskning (Bisholt, 2009; Granberg, 2011) redogör för att handledaren spelar en viktig roll i hur de nya förstår och vävs in i verksamheten. Vi frågade våra intervjupersoner för vems skull de känner att de handleder, om det är för de nyanställdas, organisationens eller sin egen skull.

Både och, men dels tror jag också det blir mycket personligt. Jag bryr mig extremt mycket om folk jag jobbar med och folk jag spenderar tid med och jag själv vet hur osäker och otrygg jag kan känna mig när jag kommer till en ny miljö, men det är klart man bryr sig om företaget också och vill att personen ska kunna genomföra ett bra arbete, annars är det ju helt onödigt att anställa någon liksom - IP 1

För den nyanställda, för att den ska känna sig trygg. Oftast är det så att dom vi har, dom nyanställda, är väldigt unga och det kanske är första jobbet. Då är det viktigt att dom får en bra introduktion - IP 2

På ett sätt är det för ens egen skull också för att man ska kunna samarbeta bra med de nyanställda men mestadels ah för mig själv, för de nyanställda och för verksamheten. Mest för den nyanställda och sedan för organisationen - IP 3

Men man skulle säga att handledningen var mest för min egna skull - IP 4

Jag gjorde det för min egna skull och lite för den nyas skull, inte för företaget skull. Man brydde sig inte jättemycket om företaget. Vi bryr oss om oss själva, om att se bra ut. Så nä, inte för företaget utan för min skull - IP 5

Det är både för min egen och för den nyas skull. För min skull för alltså lär man upp fel är det ändå jag som får rätta till det i slutändan, så det är ju för att spara tid för mig och min chef. Och för den nyanställdas skull att de ska få en bra upplevelse - IP 6

Det var nog blandat tror jag, men ah men för alla tre, det var inget specifikt så - IP 7

Alla intervjupersoner förutom IP 2 svarade att de handledde för sin egen skull. IP 4 och IP 5 var de som i högst utsträckning var överens om att de handledde för sin egen skull, för att de

inte ville framställa sig i dåligt ljus men också för att de själva såg en karriär inom företaget. IP 1, IP 2 och IP 3 var de som även handledde för organisationen skull och ville att det skulle gå bra för företaget.

4.7. Branschspecifikt

För att försöka besvara vår sista frågeställning har vi från empirin utläst att introduktionen i de olika företagen skiljer sig åt till viss del.

4.7.1. Fokus

Intervjupersonerna ombads beskriva vad introduktionerna fokuserar på, vilket kan tänkas påverkas av vilken bransch företaget verkar inom.

Service delen är vårt huvudfokus - IP 2

Jag tror att det är så som företaget är drivet, att det är sena beslut, det är inte så mycket, kanske behöver mer struktur än vad man har, planering brukar ske ganska sent helt enkelt - IP 3

Det är nog på att vara noga med våra rutiner, för att det är ju väldigt noga inom just restaurangbranschen att saker sköts på rätt sätt för att inte våra gäster ska bli sjuka och så vidare - IP 7

Det var mycket fakta, mycket ha koll på material mycket följa regler och restriktioner [...] de har väldigt mycket strikta riktlinjer för att det ska vara likadant överallt - IP 1

IP 3 inom IT- branschen anser att planering brukar ske ganska sent. IP 2 inom hotellindustrin och IP 7 inom restaurangbranschen påpekade att det viktigaste på deras arbetsplatser är kunderna. Att kunderna ska känna sig trygga och inte bli sjuka. IP 1 tryckte mycket på att företaget har mycket strikta regler och förhållningssätt.

Det är ju väldigt bra med det här att de vill att det ska se likadant ut överallt och när turister kommer ska de veta vad de har att förvänta sig, men det är ju också lite tråkigt på grund av att man inte har så mycket utrymme att freestyla och tänka själva och hitta på egna grejer och sådär - IP 1

4.7.2. Utmaning - tid

Ett annat definierat område inom alla de intervjuade branscherna var tid. Att utmaningar och problematik i uppdraget att handleda nya personer på en arbetsplats återkom till tid.

Tiden är väl alltid en bristvara. Det här att man måste ta sig tid för en annan är alltid, då tar du tid från jobbet du egentligen tänkt göra. Det är väl det som kan va lite stressande ibland. Men om man ser det i långa loppet så betalar det sig faktiskt tycker jag - IP 2

Ibland så är det mycket att göra och svårt att hinna med, ibland så får man frågan om du kan handleda den här personen på torsdag och så är det tisdag, då får man kanske svara att "nä jag är i USA nu" och då kan det vara svårt för att den ska introduceras kanske bara stannar till fredagen - IP 3

Asså det är problematiskt då det är sån tidspress. Jag känner ju själv, alltså dels har du tid på dig hur många sekunder du göra grejer själv, sen helt plötsligt ska du hinna göra allting samtidigt som du ska visa och förklara och liksom va trevlig mot den nya. Det var liksom otroligt stressigt att få en ny person - IP 4

I så fall tid, många chefer hade höga krav på att folk ska lära sig snabbt. Om någon är sjuk så kan man inte jobba hemifrån eller om någon vabbar [...] Men också billigare om det går snabbt, att man inte vill betala för två personer. - IP 5

Intervjupersonerna upplevde att tiden inte räckte till att lära upp nya, vilket beskrevs som både stressfullt och problematiskt. IP 5 trycker även på att det är av ekonomiska skäl från företagets sida, att företaget kan spara mer pengar genom att de nya får lära sig arbetsuppgifterna snabbt och att företaget då inte behöver betala för två personer som utför samma uppgift.

5. Diskussion och slutsatser

Detta avsnitt innefattar en diskussion kring studiens resultat i relation till tidigare forskning och teorier. Diskussionen är uppdelad utifrån studiens tre frågeställningar som i avsnittet besvaras. Därefter presenteras studiens slutsats för att avslutningsvis ge förslag till vidare forskning

5.1.1. Vad är handledarens upplevelse av sin introduktionsprocess?

Inom ramen för handledarnas uppfattning av sin introduktionsprocess problematiserar intervjupersonerna tidsaspekten. Bisholt (2009) redogör att beroende på arbetsgivare kan introduktionsprogrammets omfattning variera, oftast mellan fyra dagar till tre månader. Från studiens empiri går det att utläsa att studiens intervjupersoner hade allt emellan en timme och tre veckor. Bauer (2010) skriver att 93 % av alla organisationer använder sig av någon form av introduktion, antingen online eller i person, dock tydliggörs det inte hur lång utbildningen ska vara för att räknas som en introduktion. Vidare poängterar Bauer (2010) att den korta introduktionen oftast genomförs via databaserad information vilket inte stämmer överens med intervjupersonernas upplevelse. Där det inte var någon intervjuperson som uttryckte att introduktionen hade skett enbart via en databas. Det var vanligast att information kring introduktionen skedde löpande med hjälp av en handledare eller via utskrivna dokument. Det går att diskutera att introduktionstiden kan skilja sig mellan intervjupersonernas upplevelse och tidigare forskning baserat på den anställningsform intervjupersonerna hade när de gick sin introduktion. Granberg (2011) redogör för att idag är de vanligaste anställningsformerna vikariat och provanställning och förklarar att för de tillfälliga anställningsformerna är det inte lika vanligt med en ordentlig introduktionsprocess då det inte är tänkt att personen ska stanna i företaget. I dessa fall kan introduktionen ske i form av ett samtal med chefen, praktisk handledning av kollegor och endast inkludera det konkreta arbetet. Detta stämmer väl överens med vad intervjupersonen inom restaurangbranschen fick då introduktionen varade en timme och inkluderade enbart ett samtal med en ansvarig i form av handledning som visade hur matsalen skulle städas.

Granberg (2011) och Nilsson et al. (2011) redogör för att en introduktion ska hjälpa de nyanställda att bli introducerade till de nya arbetsuppgifterna, kamraterna och miljön.

Detta går delvis i linje med empirin, då de flesta intervjupersonerna framhävde att det fanns ett tydligt fokus på det praktiska arbetet och att introduktionen framförallt fokuserade på att intervjupersonerna skulle lära sig arbetsuppgifterna. Gällande introduktion till kollegor så var det något som brast för flera av studiens intervjupersoner. Introduktion till arbetskamrater var något man ofta ansvarade själv för och tog man själv inte initiativ kunde arbetsrelationerna utebli. Introduktionen till arbetsmiljön skedde ofta i samband med första dagen på företagen, då intervjupersonerna beskriver hur de blivit visade runt på arbetsplatsen, något som ingår i informationsdelen av IWG-ramverket (Klein & Polin, 2012). Caldwell och Peters (2018) påpekar att det är viktigt att som företag hjälpa nyanställda att skapa relationer på arbetsplatsen, då det kan förkorta tiden för den nyanställda att bli en fullt presterande medarbetare. Enligt studiens empiri är socialisering en faktor som inte legat i fokus i handledarnas egna introduktioner då flera rapporterar om att själva vara ansvariga för att introducera sig till kollegor. Bauer (2010) i sin tur framför att stöd från chefer och kollegor är viktigt, och att den nyanställda känner sig komfortabel i arbetsgruppen. Studiens empiri visar att intervjupersonerna upplevt stöd från handledare men ingen rapporterar om nämnvärt stöd från chef, något som kan ha påverkan på hur komfortabel man är som nyanställd. Detta kan tänkas bero på att studiens respondenter inte arbetar nära sina respektive chefer, och att då kontakten och stödet från handledarna blir viktigt för att bli komfortabel.

Enligt AFS 2001:1 bör arbetsgivaren anpassa introduktionen till arbetstagaren och det bör även kontrolleras att arbetstagaren uppfattat instruktionerna. I samma linje diskuterar Granberg (2011) att det är viktigt att ha en uppföljningsfas i introduktionsprocessen, men framför samtidigt att det är något många företag inte prioriterar. Enligt vår empiri är det endast två av intervjupersonerna som har fått utvärdera sin introduktion. Att ha en utvärdering kan hjälpa företaget att ta reda på vad som fungerar och inte i processen samt om man mött de nyanställdas förväntningar (Granberg, 2011). Utan detta kan det vara svårt att veta hur man kan göra processen bättre och mer effektiv. Även relaterat till IWG-ramverket (Klein & Polin, 2012) är utvärdering något som inte är prioriterat. Det är ett omfattande ramverk som diskuterar vad som bör finnas i en introduktionsprocess, det går att diskutera om ramverket hade kunnat kompletteras med ett steg för *evaluate* (utvärdering). Hade utvärdering prioriterats hade man haft möjlighet att få feedback från nyanställda, och handledare, om hur processen kan förbättras.

Snell (2006) poängterar vikten av att det ska finna en kollega som kan ta hand om de nyanställda och att arbetsplatsen bör vara iordninggjord. Empirin visade att de flesta av intervjupersonerna blev tilldelade en handledare, något som går i linje med IWG-ramverkets sista del, *guide* (Klein et al., 2015). En handledare är enligt Klein et al. (2015) till för att hjälpa den nyanställda att bli en effektiv medarbetare, dock upplevde inte alla våra intervjupersoner att så var fallet. Vidare visar empirin att det fanns andra brister i den egna introduktionen, bland annat uttrycker två intervjupersoner att företagen inte var beredda på att just de skulle komma vilket skapade en känsla av inte känna sig välkommen. Mycket av de intervjupersonerna upplevde som brister under sin introduktion var något de själva valde att göra annorlunda i sin roll som handledare, vilket går i linje med vad Nilsson et al. (2011) nämner om att de små detaljerna kan göra skillnad.

5.1.2. Vad är handledarens uppfattning om att genomföra en introduktionsprocess?

Utifrån studiens empiri utläses att majoriteten av intervjupersonerna varken valt handledarrollen eller fått någon utbildning i hur ansvaret ska hanteras. En handledare bör vara en person som både har mycket erfarenhet men också är respekterad av andra (Granberg, 2011) och kan egentligen inneha vilken roll som helst på företaget så länge den har den kompetens som krävs för att lära upp nyanställda (Klein & Polin, 2012). Detta går emot empirin för studien då flera intervjupersoner fick uppdraget tidigt på arbetsplatsen utan någon direkt erfarenhet kring varken arbetet eller handledarrollen. Detta kan bero på att företagen främst prioriterar att de nyanställda ska lära sig arbetsuppgifterna snarare än att uppmärksamma att handledararbetet kan bidra till så mycket mer.

Vidare kan empirin diskuteras i enlighet med Granbergs (2011) fyra olika roller. Den första rollen som samtalspartner passar in på de flesta av intervjupersonerna, då de redogjorde för att de ville finnas där och bidra med en känsla av trygghet genom att bland annat lyssna på frågor från de nyanställda. I stort sett alla studiens intervjupersoner framhävde att en känsla av trygghet är något de prioriterar i sitt arbete som handledare. Den andra rollen som Granberg (2011) presenterar är kontaktbyggare, vilket empirin visar att intervjupersonernas egna handledare inte var duktiga på. Detta har bidragit med att de i sitt eget arbete som handledare har lagt fokus på att göra detta bättre, vilket visas i deras beskrivningar av att introducera de nyanställda till relevanta kollegor. Tredje rollen som inspiratör är inget empirin varken kunde

bekräfta eller dementera att intervjupersonerna besitter. Sista rollen som utbildare går hand i hand med hur intervjupersonerna beskriver handledaransvaret, alltså att lära ut de praktiska arbetsuppgifterna.

Bisholt (2009) problematiserar att det kan finnas en risk att handledaren känner sig hotad av de nyanställdas kompetens, vilket kan bidra till att handledaren inte vill hjälpa de nyanställda i samma utsträckning. Studiens empiri visar inga direkta citat som visar på att intervjupersonerna skulle ha känt sig hotade eller att de på grund av detta undanhöll information från de nyanställda. Det går att diskutera att dessa känslor hade kunnat påverkas av att handledare och nyanställd har samma typ av tjänst. Intervjupersonerna i studien har i de flesta fall haft tjänster som involverar en viss form av auktoritet, vilket kan minska känslan av att känna sig utmanad och som att man konkurrerar med en nyanställd. Är både handledare och nyanställda båda exempelvis baristor konkurrerar man om att vara bästa baristan, men är handledaren istället skiftledare konkurrerar man inte på samma sätt. Dock uttrycker nästan alla intervjupersoner att de handleder främst för sin egen skull, något som visar på en form av prestationsbehov och en önskan att leverera bra resultat. Hade man enbart gjort det för att hjälpa nyanställda prestera så bra som möjligt hade det antagligen uttryckts som att man gör det för företaget eller de nyanställdas skull. Det går att föra en diskussion kring problematiken som kan uppstå när handledarna uttrycker att de handleder för att visa sin egen prestation, snarare än att hjälpa företaget eller de nya. Detta kan vara något som företag behöver arbeta med, för att se till att handledningen går rätt till, och att processen gör det den är avsedd att göra.

5.1.3. Skiljer sig introduktionsprocessen mellan branscher, i så fall hur?

Studien har inte varit tillräckligt omfattande för att kunna rättvist besvara den tredje frågeställningen, då empirin inte räcker för att kunna göra denna form av generalisering. Empirin har visat att det finns skillnader mellan intervjupersonerna inom olika branscher men inte tillräckligt med evidens för att kunna påstå att det är branschspecifikt. Det går att diskutera om skillnaderna kan ha uppkommit på grund av andra omständigheter, som företagen i sig eller individuella preferenser och åsikter.

Den likhet som observerats, där en diskussion kan föras kring branshpåverkan, var den delade uppfattningen om påtaglig tidspress och fokus för introduktionen hos

intervjupersonerna från fordonsindustrin. Dessa likheter var inget som hittades i jämförelse med de andra intervjupersonerna. Detta kan visa på att det är påverkat av branschen men inte tillräckligt för att kunna påstå att det är branschspecifikt. En aspekt som Granberg (2011) skriver är att det kan skilja sig mellan branscher om introduktionsprocessen är främst av formell eller informell karaktär och att den bästa introduktionsprocessen kan variera beroende på vilken bransch eller vilket företag man arbetar i, detta var inget samband studiens empiri kunde utvisa.

Enligt Snell (2006) så är det från företagets sida av intresse att nyanställda introduceras fort för att inte enbart vara en kostnad för företaget. Enligt studiens empiri upplevs detta dock som en tidsbrist i genomförandet av introduktioner och något som försvårar deras arbete. Detta var något som gällde generellt och inte enbart inom någon specifik bransch. Caldwell och Peters (2018) nämner liknande argument, där de framför att den nyanställdas positiva upplevelse inte är i fokus. Liknande skulle det kunna diskuteras kring handledarnas upplevelser, som uttryckte att de upplevde handledararbetet som både stressfullt och problematiskt.

5.2. Slutsats

För att besvara rapportens första frågeställning skiljer sig intervjupersonernas upplevelser åt gällande främst introduktionsprogrammets omfattning samt deras tillgång till handledare. Majoriteten av intervjupersonerna poängterade att det fanns ett tydligt fokus på det praktiska arbetet och att introduktionen framförallt fokuserade på arbetsuppgifterna. Empirin i studien visar att intervjupersonerna upplevt stöd från handledare, dock upplevde intervjupersonerna inte så mycket stöd från sina chefer.

Utifrån studiens andra frågeställning visar empirin att de brister intervjupersonerna upplevde i sin egen introduktion har gjort avtryck i hur handledarna väljer att genomföra introduktionsprocessen annorlunda. Empirin visar även att handledarna inte utförde handledning med ett starkt organisationsperspektiv utan utförde handledning främst för egen vinning. Detta hade kunnat bero på att de fick uppdraget som handledare utan särskilt stor erfarenhet av arbetet eller handledaransvar. Rollen som samtalspartner passade in på de flesta respondenterna. I rollen som kontaktbyggare uppgav intervjupersonerna att deras egen handledare inte var så bra på, vilket resulterade i att intervjupersonerna själva ville göra detta bättre. Rollen som inspiratör gick varken att bekräfta eller dementera. Sista rollen som

utbildare beskriver handledaransvaret som intervjupersonerna hade och deras upplevelse av sitt eget handledararbete.

Avslutningsvis, för att besvara sista frågeställningen är inte studien tillräckligt omfattande för att kunna dra några generella slutsatser kring skillnader eller likheter mellan olika branscher. Det studiens empiri kunde utvisa var att det fanns en likhet inom fordonsindustrin i form av överensstämmande upplevelse av introduktionsfokus och tidspress i arbetet som handledare.

5.3. Framtida forskning

Med bakgrund mot det som tidigare har skrivits om COVID-19 hade vår första tanke att skriva om hur introduktionen upplevs och genomförs i praktiken varit av stort intresse. Då vi är blivande personalvetare hade det varit spännande att få med HR:s perspektiv. Bland annat för att ta reda på om HR:s bild och medarbetarnas bild stämmer överens i praktiken. Vidare hade det varit intressant att göra en dokumentanalys av de olika företagens checklistor och dokument kring introduktioner för att ta reda på vilka delar av introduktionen som finns dokumenterad och vilka delar som genomförs men inte finns nedskrivna. Genom att göra en större studie hade det också varit av intresse att intervjua fler personer från varje företag för att kunna göra en bättre generalisering av hur det ser ut på varje arbetsplats. Ur ett utvärderingsperspektiv hade det varit relevant att både intervjua de som är nöjda och de som är missnöjda med introduktionen för att ta reda på hur man hade kunnat göra introduktionsprocessen bättre på just det företaget eller inom branschen generellt.

Referenslista

- Arbetsmiljöverket (2016) "Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1), föreskrifter." Hämtad från: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf>
- Bauer, T.N. (2010). *Onboarding New Employees: maximizing success*. Alexandria VA: SHRM Foundation.
- Bisholt, B. (2009). *Nyutexaminerade sjuksköterskor yrkessocialisation-Erfarenheter av ett introduktionsprogram*. Institute of Health and Care Sciences.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 3 ed.). Stockholm: Liber AB
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative science quarterly*, 58(1), 1-36.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New Employee Onboarding - Psychological Contracts and Ethical Perspectives. *Journal of Management Development*, Vol. 37 No.:1, pp. 27-39.
- Granberg, O. (2011). *Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Klein, H., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 267-287.
- Klein, H., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Kvale, S. (2007). Planning an interview study. *Qualitative Research kit: Doing interviews* (pp. 33-50). London: SAGE Publications, Ltd.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 14-26.
- Snell, A (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, Vol 5(6), 32-35
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Bilagor

Intervjuguide

Vi läser sista terminen på personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet och gör en studie om introduktionsprogram. Vi vill främst ta reda på din uppfattning om din introduktion, men även din erfarenhet som handledare. Med introduktion menar vi den första tiden på företaget och de åtgärder som ska underlätta möjligheten att komma in i arbetsuppgifterna, arbetsgruppen och företagskulturen. Studien kommer baseras på intervjuer med individer som har ett handledaransvar under introduktionsprocessen.

Deltagandet är frivilligt och när som helst under intervjun kan du avstå att svara på frågan eller helt avbryta intervjun. Dina svar kommer att behandlas **anonymt**, vilket innebär att svaren inte kommer att kunna härledas tillbaka till dig personligen eller till din arbetsplats. Svaren kommer att bidra till resultaten som kommer att publiceras i en kandidatuppsats i början av juni 2020. Intervjun beräknas ta 30 till 40 minuter och kommer med ditt samtycke att spelas in för att sedan kunna transkriberas.

Tack för din medverkan, Amanda och Rebecca

Personlig Bakgrund

- När började du på företaget?
- Vilka arbetsuppgifter har du/har du haft?
- (Hur länge var du kvar på företaget?)

Företag X

- Vad var din uppfattning om företag X innan du blev anställd?
- Vad gjorde att du sökte dig till just företag X?

Introduktion

- Hur länge sedan var det du gick din introduktion?
- Kan du beskriva din första dag på jobbet?
- Hur upplevde du din första tid på företaget?
- Kan du beskriva din introduktion?
- Hur lång var din introduktion?
- Har någon varit ansvarig för din introduktion?
- Vad anser du att introduktionen koncentrerade sig på?
- Vad tycker du var bra/mindre bra med introduktionen?

Introduktion kollegor

- Beskriv introduktionen du fick till dina nya arbetskamrater.
- Vilka personer kom du i kontakt med i samband med introduktionen?
- Var det någon person som var särskilt central?

Introduktionens innehåll

- Hade du möjlighet att påverka din introduktion?
- Vilket ansvar har du själv haft under introduktionen?
- Vad (tycker du) har varit viktigast i din introduktion, från din första dag till idag?
- Fick du en uppfattning om vad företag X har för förväntningar på dig som anställd genom introduktionen?
- Påverkades din bild av företaget efter introduktionen?
- Anser du att introduktionen/informationen resulterat i att du har kunnat prestera bättre?
- Har du på något sätt fått göra en utvärdering av introduktionen?

Handledare

- Hur blev du handledare?
- Fick du någon utbildning i att vara handledare?
- Hur länge har du varit handledare?
- Vad har du för ansvar i introduktionsprocessen?
- Vilka dokument styr introduktionsprocessen?
- Vad anser du är viktigast med att vara handledare?
- För vems skull känner du att du handleder, (är det för organisationens eller din egna eller för medarbetarens)?
- Vad lägger ni störst fokus på i introduktionen? Varför?
- Vad anser du är viktigast under introduktionen?
- Reflekterade du över dina egna introduktion under handledningen?
- Vad är din uppfattning om de nyanställdas upplevelse av introduktionen?
- Utmaningar eller problematik i uppdraget?

Avslutning

- Är det något du vill tillägga?
- Kan vi återkomma om vi har någon följdfråga i efterhand?
- Tack för din medverkan