



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Grattis, du är anställd – men vad händer sen?

**En komparativ studie mellan två olika organisationstypers
introduktionsprocess**

Annika Hansson 870523

Caroline Sjögren 890731

Matilda Paulstrup 900919



Handledare:
Michael Johansson
Christer Eldh

Kandidatuppsats
SMKK01 Examensarbete kandidatexamen, 15 hp

Sammanfattning

Titel: Grattis, du är anställd - men vad händer sen? En komparativ studie mellan två olika organisationstypers introduktionsprocess

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2012

Författare: Annika Hansson, Matilda Paulstrup, Caroline Sjögren

Handledare: Michael Johansson & Christer Eldh

Nyckelord: Introduktion, introduktionsprocess, semiprofessionell organisation, professionell organisation, organisationskultur

Problem: Problemet som vill belysas med studien är att tidigare forskning kring arbetsintroduktion inte skiljer på om processen ser olika ut, beroende på vilken organisationstyp ett företag tillhör. Målsättningen med studien är därför att finna kunskap om introduktionen i förhållande till respektive organisationstyp och bidra med en jämförelse som kan belysa särskiljande tillvägagångssätt vad gäller introduktionsprocessen.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att utreda hur arbetsintroduktionen genomförs, inom professionella respektive semiprofessionella organisationer. Vidare är att ta reda på hur viktig arbetsintroduktionen är för respektive organisation samt om det finns några skillnader introduktionsmässigt mellan dem.

Metod: Uppsatsen är utförd med ett deduktivt arbetssätt och genom djupintervjuer med personalansvariga och dess medarbetare i semiprofessionella och professionella organisationer, har en god förståelse för respektive introduktionsprocess givits. Det empiriska materialet har jämförts med tidigare forskning inom organisationer och dess hantering av introduktioner.

Resultat: Studien har resulterat i att forskare framöver borde göra skillnad på sättet att se på introduktionsprocessen. Det beroende på vilken organisationstyp det studerade företaget tillhör. Det har även konstaterats att introduktionen bör ses som en process då den består av olika moment som måste gås igenom innan en medarbetare räknas till en del av organisationen.

Förord

I detta förord vill vi passa på att tacka alla personer som ställt upp på intervjuer och representerat sina organisationer väl. Vi har blivit bemötta med en otroligt positiv anda och lärt oss mycket under våra samtal.

Vi vill även passa på och tacka våra handledare Michael Johansson och Christer Eldh för det stöd de gett oss.

Tack Camilla Eskilsson, Elin Hansson, Sebastian Nyberg, Annelise Sjögren, Christer Paulstrup, Linnea Bäckström och Tomas Nilsson, för att ni korrekturläst vårt arbete. Det är guld värt.

Uppmuntrande ord från vår omgivning hemma omkring och stöttande faktorer som bidragit till att underlätta för uppsatsskrivningen vill vi tacka för.

Annika Hansson, Matilda Paulstrup, Caroline Sjögren

Helsingborg 2012-05-22

Innehållsförteckning

1 Introduktionen – väl värd att uppmärksamma	1
1.1 Tidigare forskning	2
1.2 Transportsträckan från HRM till introduktionen	3
1.3 Syfte	4
1.3.1 Frågeställningar	5
1.3.2 Målsättning	5
1.4 Disposition	6
2 Resan in till den nya arbetsplatsen	7
2.1 Professionell eller icke professionell – en besvärlig definition	7
2.2 Innan resan börjar	8
2.2.1 Ta sig an arbetsuppgifterna	8
2.2.2 Anpassning till arbetsgruppen	9
2.2.3 Anpassning till arbetsmiljön	10
2.2.4 God introduktion krävs för att resan ska fortgå	10
2.3 Introduktionens olika tillvägagångssätt	12
2.3.1 Hjälpa på vägen	12
2.3.1.1 Fortsatta hjälpmedel	13
2.4 Bli en del av organisationskulturen	14
2.4.1 Rådande kultur - en bidragskälla	15
2.4.1.1 Anpassning till den rådande organisationskulturen	16
2.5 En sammanfattning av resans gång	17
3 En metod för att hitta rätt	19
3.1 Trovärdighet och reliabilitet	19
3.2 Metodologiskt tillvägagångssätt	21
3.3 Val av metod	21
3.3.1 Intervju	22
3.3.2 Inför intervjuer	24
3.3.3 Bortval av metoder	25
3.4 Företag som underlag för det empiriska materialet	26
3.4.1 Professionella organisationer	26
3.4.1.1 Utbildningsorganisationen	26

3.4.1.2 Sjukhuset.....	27
3.4.2 Semiprofessionella organisationer	27
3.4.2.1 Hotellet	28
3.4.2.2 Restaurangen	28
3.4.2.3 Banken	28
4 Introduktion - en viktig hållplats	30
4.1 Introduktion – en tvåvägs passage.....	30
4.1.1 Allmän introduktion	30
4.1.2 Individuell introduktion	33
4.2 Uppföljningsfasen.....	35
4.3 Organisationskultur genom medarbetarna	37
4.3.1. Källan till samhörighet.....	38
4.4 Resultatet av bra och dålig introduktion.....	40
4.4.1 Konsekvenser av en bristfällig introduktion.....	40
4.4.2 First impression last.....	42
5 En introducerande diskussion	45
5.1 Vilka faktorer som motiverar till att stanna kvar	45
5.2 Skillnader i introduktionsprocessen	46
5.2.1 Förkunskap – kortare introduktion	47
5.3 En introduktion för två	48
5.4 Då blir det en lyckad resa	48
6 Fullständigt integrerad	50
6.1 Ny forskning.....	51
7 Förslag på vidare forskning	53
Källförteckning	54
Bilaga1: Modell på Human Resource Management	
Bilaga 2: Intervjuguide	

1 Introduktionen – väl värd att uppmärksamma

Drömmen om ett jobb som marknadsförare, författare eller musiker har svalnat. Nu är det personalchefer vi vill bli (Frenker, 2012). Manpower Groups VD Peter Lundahl gör följande uttalande:

När varje person ska göra mer och tillsättningen av personal blir allt viktigare har hr-jobbet¹ fått en mer central och strategisk roll i ledningsgrupperna. Det tillsammans med ett stort intresse för människan när det råder talangbrist trots hög arbetslöshet gör att det har blivit ett jobb som intresserar många (Peter Lundahl i Frenker, 2012).

Citatet leder in till vårt ämne, då arbetet som personalchef har fått en ökad uppmärksamhet och tillsättningen av ”rätt” personal blivit allt viktigare. Det intressanta här är inte personalchefsjobbets popularitet. Istället handlar det om att sätta fokus på hur man skall handla för att få behålla anställd personal, ”talangerna”, i längden, något som enligt Abrahamsson & Andersen (2005:130), kräver en god introduktion. Ett ytterligare uttalande som stärker det påståendet kommer från Vance Kearney, Oracle Europes vice VD på ett HR-forum i Storbritannien, angående Talent Management:

Rekrytering fungerar inte, för de bästa talangerna finns inte tillgängliga. De mest talangfulla medarbetarna är redan omhuldade av sina nuvarande arbetsgivare. Om du har dem, då ser du till att de stannar. Den bästa säljaren kommer inte att sluta. Vår strategi för säljartalang är att odla den (People Management, 2012).

Det Kearney har insett är värdet av att kunna behålla redan befintlig personal. Det är även centralt i vår studie, där vi studerar hur organisationer arbetar med sin personal, då de introduceras på en ny arbetsplats. För att fördjupa analysen i uppsatsen ytterligare, undersöks om det finns skillnader i introduktionen, beroende på vilken typ av organisation, professionell respektive semiprofessionell, en ny arbetare introduceras till. Tanken är att genomföra en komparativ studie mellan en professionell och en semiprofessionell organisation som är lika beroende av, om än i olika mån, att dessa talanger stannar kvar och bidrar med sitt arbete. Intresset för att studera om det finns skillnader mellan de olika organisationerna, har sin utgångspunkt i att Abrahamson & Andersens (2005:63) identifiering av grupperingar utifrån den specialiserade yrkesgraden i företag. Författarna klassificerar yrken, professioner och specialisering inom yrket, som en gemensam grupp och menar på att de redan innehar den kompetens och erfarenhet när de kommer till organisationen. De menar att den grupp av

¹ Innebörden av begreppet ”HR” i citatet står för Human Resource. Begreppet ”HR-jobb” innefattar arbeten på exempelvis en personalavdelning.

tjänster och anställningar där medarbetare får all upplärning genom instruktioner från organisationen, är yrkes-, professions- och specialistgruppens motsats, som i uppsatsen valts att kallas semiprofessionell. Då skillnaden mellan semiprofessionella och professionella organisationen är en het debatt per definition, lockar det till att undersöka hur introduktionen på respektive företag ser ut och behandlas.

1.1 Tidigare forskning

I tidigare studier har forskare utgått från ett annat perspektiv där de olika organisationstyperna inte tagits hänsyn till i en särskiljande bemärkelse. Anledningen till att ämnet är värt att uppmärksammas, är för att belysa vikten av en god introduktion och att den på sikt kan generera konkurrenskraft för en organisation. I tidigare forskning har rekrytering av ny personal ofta studerats i relation till att hitta rätt egenskaper som kunskap och erfarenhet, som i sin tur kan matcha den tjänst som ska tillsättas (Mehta, 2011; Iles, Chuai & Preece, 2010). Studier från Institutionen för Beteendevetenskap har även studerats, där de fokuserar på rekryteringsprocessen och undersöker om den nya tjänsten uppfyller de föreställningar som den nyanställda haft innan denne började arbetet eller inte (Lindgren och Lindroos, 2007). Utifrån undersökningen har sedan förslag givits på hur ett företag kan göra för att få sina anställda att stanna kvar i företaget. De studierna har uppmärksammat oss på en viktig faktor som kan bidra till att medarbetare väljer att stanna kvar i företaget, vilket är introduktionen till arbetsplatsen. Inom det området har teoretikern Rubenowitz (1978) behandlat ämnet utifrån perspektivet arbetspsykologi, hur människor upplever och förhåller sig till sin första tid på arbetet. En kandidatuppsats från Sociologiska Institutionen för Arbetsvetenskap fokuserar på arbetsmiljön och hur olika grupper på arbetsplatsen fungerar i samspel med varandra och hur lång tid det tar att bli accepterad av arbetsgruppen (Vargül, 2009). Granberg (2003) skriver om introduktionens struktur i förhållande till att vara ny på arbetet i samband med personaladministration och organisationsutveckling, som är väsentlig då uppsatsens ämne bland annat behandlar hur ett företag kan främja till en god introduktion. Heléne Ståhl Zander (1994) diskuterar i sin studie hur en nyanställd upplever sin arbetsplats och hur lång tid det tar att komma in i gemenskapen. Hon kommer fram till att det inte bara räcker att ha förmågan att rekrytera för att skapa framgång, utan att personalen är en resurs med egen vilja. Om företaget inte motsvarar de nyanställdas förväntningar är det lätt hänt att personen slutar sitt arbete. Därmed drar hon slutsatsen att introduktionen är lika viktig för

både företaget som för den nyanställda samt att introduktionens tyngdpunkt bör ligga på att skapa kontakter och relationer i företaget (Ståhl Zander, 1994).

Efter genomförd efterforskning kan det konstateras att tidigare studier har ett sociologiskt förhållningssätt till introduktionen. De undersökningar som gjorts med sociologisk utgångspunkt har gjorts i syfte att studera medarbetarna i ett företag. Det kan konstateras att tidigare forskning inte berör introduktion av nyanställda ur ett organisationsperspektiv. Det kan även konstateras att det inte görs någon skillnad på olika organisationstyper och att forskarna drar alla företag, organisationstyper och branscher över en och samma kam när arbetsintroduktion diskuteras. Med det som utgångspunkt vill vi påstå att det behövs göras skillnad på olika organisationstyper, med tanke på de stora skillnaderna i arbetsförhållanden som råder dem emellan. Det är i det sammanhanget som Human Resource Management (HRM) gör sig märkbart, på arbetsmarknaden och dess organisationer, och blir ingången till avgränsningen av ämnesområdet.

1.2 Transportsträckan från HRM till introduktionen

Efter andra världskriget drevs utvecklingen av personalfrågor framåt och företag började anställa eller utse personalansvariga (Granberg, 2003:14; Söderström & Lindström 1994:7). Konceptet HRM har bidragit med en strategisk förändring av personalarbete med påtaglig anknytning till kompetens och affärsidé tänkande i organisationer vars effekter kan bidra till att ett företag utvecklas och överlever (Granberg, 2003:17; Söderström & Lindström 1994:5; Damm, 1993:108; Molander, 1996:20). Konceptet och begreppet HRM är mångtydigt och har ändrat betydelse och innebörd från år till år. Definitionen av konceptet som valts att användas i denna uppsats, har utgångspunkt i Legges (1995) och Lovelock & Wirtz (2007: 628) koncisa sammanfattning; *”rätt man på rätt plats”*. HRM täcker in viktiga övergripande aspekter för personalhanteringen som nyrekrytering och introduktion av ny personal genom delområdet Talent Management, som lägger fokus på en viss grupp av talangfulla människor.² Idag lever företag på en ständigt föränderlig marknad, som har lett till att det blivit extra viktigt att ha kompetent och talangfull personal, för att kunna vara med och konkurrera på marknaden. Till följd av det har fler och fler tillägnat sig konceptet Talent

² För en starkare koppling mellan Human Resource Management och Talent management, se Bilaga 1, som visar författaren Michael Armstrongs (2012:33) modell av HRM, tagen ur boken *Armstrongs Handbook of Human Resource*.

Management (TM) som innebär att utveckla, engagera och synkronisera medarbetares talang på ett sådant sätt att det får maximal utdelning inom organisationen (Mehta, 2011; Iles, Chuai & Preece, 2010). Att arbeta med konceptet innebär för företagen att inbegripa arbetskraftsplanering, introduktion av personal, analysering av kunskapsluckor, se var kompetent personal behöver tillsättas, rekrytera, organisera ny personal, utbilda redan befintlig personal samt utvärdera och göra uppföljning av deras prestationer (Iles, Chuai & Preece, 2010). TM strategin är tänkt att ge en organisation en god hållbarhet och främja effektivitet som bidrar till framgång. Det sker genom att identifiera den bästa kompetensen och placera den rätt samt ökar det möjligheten att på ett bättre sätt kunna möta de utmaningar som finns på dagens marknad (Mehta, 2011; Les et al., 2010:125–145). Det finns dock två stora utmaningar med TM, hur organisationen hittar lämpliga nya talangfulla medarbetare samt hur organisationen lyckas behålla de talangfulla medarbetarna (Mehta, 2011). Utmaningen att behålla sina talangfulla medarbetare, och hur det arbetas med att få dem att stanna kvar i organisationen, kommer senare att diskuteras.

Ämnesområde för uppsatsen har därmed ringats in i det övergripande ämnet Human Resource Management (HRM) och delområdet Talent Management (TM), som innefattar introduktionen av nyanställda. En välfungerad introduktion kan vara av stor vikt för ett företag, då Greenberg och Baron (2003:163) menar att ju snabbare individen kommer in i sitt arbete och lär känna företagskulturen, desto snabbare kommer produktionen igång. Jönsson (1974:111) påpekar även att personalkostnaderna, omsättning av personal etcetera, är en stor kostnad för många företag och att de därmed måste ägna kvalificerad och speciell uppmärksamhet åt de frågor som HRM omringar. Efter genomgången litteraturstudie och med ovanstående som utgångspunkt, leder det oss fram till syftet för uppsatsen.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utreda hur arbetsintroduktionen genomförs, inom professionella respektive semiprofessionella organisationer. Vidare är att ta reda på hur pass viktig arbetsintroduktionen är för respektive organisation samt om det finns några skillnader introduktionsmässigt mellan dem.

1.3.1 Frågeställningar

- Vilka faktorer i introduktionsprocessen kan påverka nyanställda att stanna kvar i företaget?
- Skiljer sig introduktionsprocessen mellan en semiprofessionell- och professionell organisation, och i så fall varför och på vilket sätt?
- Hur kan ett företag arbeta med introduktionsprocessen för att göra den så smidig och bekväm som möjligt med avsikt att passa både den som introducerar och den som blir introducerad?

1.3.2 Målsättning

Målsättning är att finna kunskap om introduktionen i förhållande till respektive organisationstyp och bidra med en jämförelse som kan belysa särskiljande tillvägagångssätt vad gäller introduktionsprocessen.

1.4 Disposition

Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen, *Resan in till arbetet*, presenteras tidigare forskning inom ämnet och en kartläggning av olika definitioner som är av betydelse för att öka förståelsen i uppsatsen.

Metod

I metoden, *En metod för att hitta rätt*, beskrivs tillvägagångssättet av materialinsamling utifrån valt forskningsområde och en diskussion förs om dess tillförlitlighet. Val av metod diskuteras utifrån en kritisk ståndpunkt och de intervjuade personerna presenteras.

Analys

Analysen, *Introduktion – en viktig hållplats*, är uppbyggd i olika teman för att skapa ett flyt i arbetet. I varje tema presenteras det teoretiska sammanhanget som sedan följs av en presentation av det empiriska insamlingsmaterialet som sedan jämförs.

Diskussion

Diskussionen, *En introducerande diskussion*, är baserad på uppsatsens tre frågeställningar. Analysens resultat diskuteras och lyfts till en mer generell nivå.

Slutsats

I den sista delen av uppsatsen, *Fullständigt integrerad*, klargörs vilka slutsatser som kan konstateras utifrån den genomförda studien. Avsnittet avslutas med förslag till vidare forskning.

2 Resan in till den nya arbetsplatsen

Följande kapitel presenterar uppsatsens grundläggande teori som kretsar kring organisationers uppbyggnadsstruktur och introduktioner. Inledningsvis definieras och beskrivs de grundläggande aspekterna i hur professionella och semiprofessionella organisationer uppfattas, vilket sedan kommer mynna ut i hur en introduktion kan främjas.

2.1 Professionell eller icke professionell – en besvärlig definition

På dagens marknad skiftar definitioner och innebörd av olika begrepp i snabb takt och icke obemärkt har definitionen kring organisationer gått förbi. För att ge en bättre uppfattning över vad som är en professionell respektive semiprofessionell organisation, kommer avsnittet presentera begreppens relation till varandra och hur de båda definieras i uppsatsen.

Det har diskuterats mycket kring vilket yrke som haft rätten att kallas för professionell och vilket som inte haft det (Selander, 1989:13) och det blir allt svårare att dra tydliga gränser mellan professionella och andra specialiserade yrkesgrupper (Abbott, 1991). Alvehus (2006:3) menar att det är svårt att identifiera kunskapsintensiva företag, en så kallat professionell organisation. Alvehus (2006:4) skriver att Alvesson (2004) menar att ett av skälen till diskussionerna kan vara att den professionella yrkesgruppen, alltid setts som en etikett som fyller en angeläget legitim funktion i det att den tjänar som en garant för seriositet och kvalitet, vilket de flesta företag eftersträvar. Definition av vilken yrkesgrupp som kallas professionell baseras i arbetet på Selanders (1989), Alvehus (2006) och Deetz (1998) diskussioner och perspektiv på saken. Selander (1989) anser, för att få tilltalas professionellt yrke hänvisar han till sådana grupper som har en självständig ställning i vissa avseenden, som blir tilldelad sina uppdrag och anpassar ärendet via klienten istället för via organisationen. Den professionella yrkesgruppen besitter ett problemlösande kunskapssystem med tillhörande färdigheter som de fått genom akademisk utbildning (Selander, 1989:14,194). Deetz (1998) definierar den professionella organisationen utifrån aspekterna att arbetet i organisationer som utförs, präglas i hög grad av självständighet, där arbetsprocessen är svår att observera och resultaten svåra att mäta. Det som kan utläsas är att Deetz (1998) och Selander (1989) definitioner är relativt överrens på det stora hela trots att det skiljer nio år mellan deras

studier. Definitionerna tenderar dock till att bli så vida att de inkluderar de flesta företag eller så snäva att en rad verksamheter lämnas utanför (Alvehus, 2006:3). I många sammanhang är Deetz (1998) kriterier hållbara enligt Alvehus (2006:3), men de utelämnar vissa organisationer. En av dem är sjukvården där det går att finna tydliga arbetsprocesser och resultat blandat med hög kunskapsintensitet. I uppsatsen har valet blivit att innefatta sjukvården tillhörande de professionella yrkena, med inriktning sjuksköterskeyrket. Enligt Selander (1989:41) har läraryrket alltid definierats som professionellt, men sjuksköterskeyrket är i gränslandet för att kallas för det. Oftast hamnar sjuksköterskeyrket i gruppen för semiprofessionella då det anses att den hierarkiska ordningen mellan sjuksköterska och läkare spelar in (Selander, 1989:13,15). Selander (1989:89) påpekar den heta debatten kring ämnet och belyser betydelsen av att forskare måste upplysas om hur begreppet kan definieras. Baserat på de krav om vad som anses vara ett professionellt yrke, anser vi att sjuksköterskeyrket och läraryrket är professionella yrken då de till stor del arbetar självständigt efter bästa förmåga samt att det krävs akademisk utbildning för att arbetsuppgifterna ska kunna genomföras. En semiprofessionell yrkesroll utesluter ovanstående påståenden om professionalisering. Yrkesrollen innebär att en individ erhåller den kunskap om arbetsområdet som behövs genom att arbeta inom organisationen. Det bör dock upplysas om att det finns olika positioner i varje organisation som tillhör olika yrkesgrupper, men de yrkeskategorier som valts att undersökas, uppfyller de semiprofessionella kriterierna som läggs in i definitionen. De semiprofessionella organisationerna som valts är ett hotell, en restaurang och en bank som ingår i en större kedja.

Det är viktigt att reda ut vilken ståndpunkt respektive organisationstyper har då det finns ett överflöd av olika definitioner. Definitionen av begreppen är grundläggande material för studien i avseendet att ta reda på hur introduktionen fungerar i respektive organisationstyp för den nyanställdes resa in till arbetsplatsen.

2.2 Innan resan börjar

Hur medarbetare i introduktionsprocessen förhåller sig till de nya arbetsuppgifterna, den nya arbetsgruppen och arbetsmiljön, kommer här att behandlas. Det finns vissa krav på arbetsgivaren angående introduktionen som måste uppfyllas och anpassas, dels för trivseln på arbetsplatsen och dels hur hängiven arbetsinsatsen kommer att bli.

2.2.1 Ta sig an arbetsuppgifterna

Ett krav som Arbetsmiljölagstiftningen (2001) ställer på arbetsgivaren är att en nyanställd ska bli introducerad till arbetet. I Arbetsmiljöverkets Författningssamling görs en kungörelse med föreskrifter om internkontroll av arbetsmiljön att:

Introduktion, instruktion och övrig information ska utformas med hänsyn till den enskilda arbetstagarens förutsättningar (Arbetsmiljöverket, 2001:21).

I författningen står det dessutom:

Arbetsgivaren bör så tidigt som möjligt introducera arbetstagaren i arbetet. Det gäller särskilt arbetstagare som saknar tidigare erfarenheter av arbetslivet. Introduktionen bör ge en uppfattning om arbetstagarens egna arbetsuppgifter och sambandet med andras, inblick i hur verksamheten i stort fungerar och om vilka risker som finns i verksamheten. Introduktionen bör också beskriva det systematiska arbetsmiljöarbetet, till exempel vem arbetstagaren skall vända sig till när det gäller arbetsmiljön (Arbetsmiljöverket, 2001:21).

Arbetsmiljöverket (2001) tar upp att introduceringen bör ske så tidigt som möjligt och den ska inkludera arbetsuppgifter, förståelse för verksamheten och information om arbetsmiljön.

Enligt Rubenowitz (1978) kan introduktion ses som:

Den första länken i en lång kedja av personaladministrativa åtgärder, som alla syftar till att skapa bästa möjliga anpassning mellan individen och arbetet, och där individen står i centrum” (Rubenowitz, 1978:113).

Granberg (2003:35) är av samma åsikt att ett företag bör utgå från den nyanställdes individuella situation, behov och förväntningar eftersom allt är nytt och okänt för denne. Vidare definierar Granberg (2003:359–361) introduktionen, som de åtgärder som vidtas för att underlätta den nyanställdes övergång till nya arbetsuppgifter, nya arbetskamrater samt ny miljö där varje del har sitt egna mål. De nyanställda ska i introduktionen få den grundläggande information som behövs för att de snabbt och enkelt ska komma in i det nya arbetssättet och börja producera i företaget (Armstrong, 2012:249).

2.2.2 Anpassning till arbetsgruppen

Övergången till en ny arbetsplats innefattar även en övergång till nya arbetskamrater som sker i samband med introduktionsprocessen och som är mest kritisk under den första tiden. Abrahamson och Andersen (2005:56) påpekar att det är vetenskapligt konstaterat att individen i arbetsgrupper är en social konstruktion, vilket Granberg (2003:368) tar hänsyn till i sin definition av vad han inkluderar i introduktionen. Medvetenheten kring den

psykosociologiska aspekten är högst relevant vid nyanställning men i regel är företag mer inriktade på faktasidan i form av scheman, rutiner och övriga hjälpmedel (ibid., 368). Relationer till arbetskamrater är betydelsefull, då det inget trygghet att tillhöra en grupp, då den nyanställde inte känner till vilka normer och spelregler som gäller på arbetsplatsen och hur de ska tillämpas och efterföljas. Det lär sig den nya medarbetaren genom att socialisera, observera och agera i takt med hur de andra på arbetsplatsen gör. Alla grupper i en organisation utvecklar egna förutsättningar för samspelet med medlemmarna emellan, vilket gör att normsystemet kan vara olika utvecklade beroende på gruppen, dess sammansättning av individer samt gruppens storlek. Vid introduktionstillfället är organisationens mål att så fort som möjligt få in den nya medarbetaren i sina arbetsuppgifter, som ska bidra till att personen snabbt kan uppnå goda resultat, samt utträta det psykiska behovet av att känna sig nyttig och inte vara alltför beroende av sina kollegor (Granberg, 2003:359–361).

2.2.3 Anpassning till arbetsmiljön

Utöver arbetskamrater och arbetsuppgifter består ett företag av en ny organisatorisk miljö med olika typer av nätverk, relationer, regler, föreskrifter, rutiner och administrativa system. Vid anpassningen av en ny miljö krävs det att introduktionen ger den nya medarbetaren kunskaper om arbetsplatsens utformning i form av anställningsförhållanden och strukturen för ett smidigare tillvägagångssätt (Granberg, 2003:362–363). Ett problem i introduktionen är vem som tar ansvar för den. Granberg (2003:368) anser att den som är mest lämpade att ta hand om introduktionen är arbetsgruppen, det vill säga chef, medarbetare och övriga arbetskamrater. Dock räcker det inte med att arbetsgruppen utför introduktionen, de behöver vara med och utarbeta den från början och få till en rutin som ingår i deras arbetsuppgifter. Om arbetsgruppen deltar i anställningsarbetet ökar förutsättningarna för en god introduktion (Granberg, 2003:368).

2.2.4 God introduktion krävs för att resan ska fortgå

Arbetstagarens individuella utveckling i organisationen bidrar till att en immateriell resurs skapas och som tillsammans med ekonomiska och teknologiska resurser inte kan kopieras av andra företag, vilket på sikt leder till en värdefull konkurrenskraft på marknaden (Legge 1995:19-23; Lovelock & Wirtz, 2007:628; Barney 1995; Barney & Wright, 1998; Sisson & Storey, 2000:25,34). Då ett företags anställda ses som resurser är det viktigt att de anställda är

motiverade och välutbildade, för att verksamheten på sikt ska kunna utvecklas och överleva (Granberg, 2003:361; Barney & Wright, 1998). Det är ledningen som ska se till att det sker genom att bana väg för trivsel och utveckling på arbetsplatsen, samt presentera och integrera organisationens mål rörande personalfrågorna, som på sikt kan medföra fördelar i organisationens resultat (Legge, 1995:19-23; Lovelock & Wirtz, 2007:628; Barney, 1995; Barney & Wright, 1998; Sisson & Storey, 2000:25,34). För att uppnå dessa fördelar är det viktigt att fokusera på kreativt ledarskap som ska motivera, kompetensutveckla och skapa en stödjande arbetsmiljö samt goda arbetsvillkor åt de anställda (Söderström & Lindström, 1994:28). Den nyanställdes första intryck av en organisation kan få märkbara effekter inför framtiden (Greenberg & Baron, 2003:53) för både den enskilde arbetstagaren och för organisationen (Granberg, 2003:361). Ett negativt första intryck kan enligt Rubenowitz (1978:106) bero på en bristfällig introduktion, som kan leda till att den nyanställd lämnar företaget. Utifrån det resonemanget dras det en koppling till att omsättningen av personal alltid är som högst under den första tidsperioden av anställningen (Granberg, 2003:361).

Under den tid det tar för en ny medarbetare att anpassa och socialisera sig på arbetsplatsen, har det första intrycket visat sig vara av stor betydelse. Det gör att första mötet med arbetsplatsen lägger grunden till vilken uppfattning och attityd vederbörande kommer ha gentemot organisationen i fortsättningen. Både positivt som negativt, grundattityden kommer påverka den anställdes framtidsinställning till organisationen vilket gör det viktigt att första intrycket blir positivt och att den anställda smidigt kan anpassas till sin nya arbetsplats (Rubenowitz, 1978:105; Granberg, 2011:468). En arbetsplats för den nyrekryterade kan upplevas som en ny och främmande värld, där verksamheten ter sig oklar med nya arbetskamrater, ny chef, samt nya, okända och kanske rent av svåra arbetsuppgifter (Granberg 2003:360). Brister rekryterings- eller introduktionsprocessen kan det orsaka att en organisation hamnar i en ond cirkel, där de nyanställda inte trivs, vilket kan medföra att omsättning på personal ökar och produktionen i sin tur minskar. Rekryteringsprocessen och introduktionsprocessen är båda dyra företeelser för en organisation (Armstrong, 2012:243-244); Jönsson, 1974:123) och är dessutom mycket tidskrävande, då det tar tid för medarbetaren att komma in i nya arbetsuppgifter och in i arbetsgemenskapen (Granberg, 2003:361). Förmågan att rekrytera och introducera medarbetare kan därmed vara till grund för hur organisationens utveckling och överlevnad kommer att se ut (Granberg, 2003:361). Av den anledningen kan det vara bra att planlägga introduktionen, i syfte att skapa bättre

arbetstrivsel och på så sätt minska omsättningen av personal (Rubenowitz, 1978:106). Organisationen bör därför så snabbt som möjligt, försöka inge en grundläggande positiv inställning hos den nyanställde, vilket kan leda till större hängivenhet i arbetet, och göra denne mer villig till uppoffringar för organisationen i jämförelse med den som blivit dåligt bemött (Greenberg & Baron, 2003:53,163; Alvesson & Sveningsson, 2008:61; Armstrong, 2012:249). Ur denna aspekt blir anpassningen till arbetsmiljön, till arbetsuppgifterna och arbetskamraterna viktig, då introduktionen måste vara så pass god att den nyanställde känner sig motiverad att utnyttja sina kvalifikationer i organisationen (Rubenowitz, 1978:105–106).

Avsnittet har visat relevansen på hur kontakten mellan personalen kan påverka och ha inverkan på en individs arbete framöver. Uppbyggnaden av en organisation påverkar den kontakten och därför är den viktig att belysa i arbetet. Arbetsuppgifter, arbetskamrater och arbetsmiljön är nödvändiga för en god introduktion och skapa anpassning mellan individen och arbetet.

2.3 Introduktionens olika tillvägagångssätt

Introduktionsprocessen kan ske på olika sätt, gruppvis och/eller individuellt. Det finns ett antal hjälpmedel och metoder som kan tillämpas för att förtydliga vad organisationen står för och hur den nyanställde ska förhålla sig till organisationen. Hjälpmedel för att underlätta introduktionen är planlagda rutiner, tillämpning av checklistor, tillgänglig information på intranät samt feedback och uppföljning av processen.

Enligt Granberg (2003) kan introduktionen till arbetet ske både individuellt och/eller gruppvis. Grupputbildningen erbjuds vanligtvis till alla som rekryterats sedan föregående introduktion och delger information av allmän karaktär om organisationen. Fördelen med utbildningen är att en fördjupning i ämnet kan ges, då möjligheten finns att ställa frågor, diskutera och reflektera över informationen som delgivits. Introduktionskursen bör tidsmässigt omfatta en till tre dagar och då lämpligen uppdelade i halvdagar (Granberg, 2003:364). Den individuella introduktionen är däremot bättre att använda vid anpassning till nya arbetsuppgifter och nya arbetskamrater. Denna typ av utbildning omfattas av två huvudområden, det första området är de färdigheter och kunskaper som krävs för att den nyanställde ska klara av sina arbetsuppgifter och anpassning till arbetsgruppen. Det andra

området är en fördjupning av vissa delar som tagits upp på introduktionsutbildningen som till exempel kännedom om andra avdelningar i organisationen (Granberg, 2003:364).

2.3.1 Hjälppå vägen

I processen finns flera olika delar som tar olika lång tid att genomföra och introduceras till, vilken kan underlättas genom att använda och kombinera olika metoder och hjälpmedel (Granberg, 2003:363). Att komma som ny till en arbetsplats innebär att medarbetaren ställs inför både teoretiska och yrkesmässiga utmaningar. För att orka med att ta sig an de utmaningar som en nyanställd ställs inför, är det till fördel om medarbetaren själv har viljan med sig. En stor fördel för både organisationen och den nyanställde är om dennes nyfikenhet och intresse finner sig gentemot arbetet vilket bidrar till att inläringen både går bättre och fortare (Lauvås & Handal, 2001:20). Utmaningen för organisationen ligger i att under en begränsad tidsrymd se till att den nyanställde får all nödvändig information som behövs för att komma in i arbetsmiljön och in i arbetet (Granberg, 2003:367), samtidigt som motivationen ska hållas vid liv (Lauvås & Handal, 2001:20). Organisationen måste vara uppmärksam så att den nyanställde inte får alldeles för mycket information och inte kan tillgodogöra sig det material som demonstrerats, vilket förvirrar hellre än tydliggör information (Granberg, 2003:367). I samband med introduktion bör företag därför fundera över hur mycket information som bör redovisas när och över hur lång tid det bör sträcka sig.

2.3.1.1 Fortsatta hjälpmedel

Som tidigare nämnts kan den nyanställde på vägen in till arbetet, till exempel mötas av negativa upplevelser, missförstånd och konflikter (Granberg, 2003:361). För att undvika dessa situationer kan införandet av introduktionsrutiner, användas som hjälpmedel. Det skapar upprepande mönster kring processen som bidrar till att den mest väsentliga informationen nås ut och från första stund och skapar en positiv inställning till den nya arbetsplatsen (Rubenowitz, 1978). En planläggning av rutiner i introduktionsprocessen upplyser samtliga medlemmar i organisationen om vilka rutiner som informerats och vilka som uteblivit. Planläggning fungerar med andra ord som checklista och bockas av efter genomförd övning som i sin tur ger vissa garantier för att viktiga introduktionsmoment inte försummas. Genom att införa rutiner vid den individuella introduktionen lämnas en slags garanti på att information nått fram, som i sin tur banar väg för en snabbare inläring som

ökar chansen för att den nyanställde snabbare kommer upp på samma arbetsmässiga nivå som sina arbetskamrater (Rubenowitz, 1978:106). Det finns olika exempel på hjälpmedel och introduktionsmaterial som företag kan använda sig av. Enligt Granberg (2003) är intranät ett av dem som används, men i en mer begränsad utsträckning i introduktionssammanhang. Fördelen med introduktionsmaterial på intranätet är att de nya medarbetarna kan söka efter informationen i lugn och ro. Nackdelen är att medarbetaren ibland kan vänta länge med att ta del av materialet som kan innehålla viktig information. Uppmärksamhet ska göras på att användningen av intranät mer fungerar som ett komplement i introduktionen, med hänsyn till att det viktigaste mötet sker mellan medarbetarna på arbetsplatsen, då det är där som förståelsen för arbetsuppgifterna utformas (Granberg, 2003:363). Ett annat exempel som förbättrar inlärningsförmågan i relation till introduktionsprocessen, enligt Greenberg & Baron (2003), är att feedback ges från arbetsgivaren på utfört arbete. Att följa upp arbetet förser information om effektivitet av någons lärande och ger indikationer på förbättringar som bör göras (Greenberg & Baron, 2003:63). I Arbetsmiljöverkets författningssamling (2001:19) står det att den nya medarbetaren ska ha chans till att få både återkoppling och stöd från sin arbetsgivare på det arbete som utförs. Dock menar Granberg (2003) att det är många organisationer som slarvar med att göra uppföljningar och återkoppling, till sina medarbetare (ibid., 363). Vilket i sin tur inte bara är en förlust för medarbetaren, utan även en förlust för organisationen då de inte får vetenskap om någonting i introduktionen behöver åtgärdas. Rubenowitz (1978:113) och Granberg (2003:361) anser att uppföljning av nyanställdas introduktion är viktig för att se ifall introduktionen har varit bra samt för att se om informationen som demonstrerats i processen nått fram till den anställda. Ett exempel på att ge feedback kan ske genom muntliga eller skriftliga genomgångar med avsikt att få fram hur den nyanställde upplevt sin första tid i företaget samt se om det fortfarande råder någon viss osäkerhet kring vissa arbetsuppgifter (Granberg, 361). Ett effektivt sätt att ge den nya medarbetaren feedback kan vara att tilldela vederbörande en fadder. Det underlättar för nyanställda att komma in bland de nya arbetskamraterna och in i företagskulturen (Rubenowitz, 1978; Greenberg & Baron, 2003:245; Granberg, 2011:466–468). En fadder kan reducera risken att den nya medarbetaren får en känsla av utanförskap (Rubenowitz, 1978:108).

För att undvika negativa upplevelser är det all idé för en organisation att satsa på sin introduktion, då den är en viktig faktor som kan vara avgörande om den nyanställde väljer att

stanna kvar. En bidragande faktor kan vara samhörigheten på arbetsplatsen som skapas genom integrering mellan människor inom organisationen.

2.4 Bli en del av organisationskulturen

I avsnittet diskuteras vad en organisationskultur är och hur en organisation integrerar sina medarbetare i den på ett bra sätt. Ämnet är värt att uppmärksamma då det faktum att den nya medarbetaren bli en del av organisationskulturen är en del i introduktionsprocessen.

2.4.1 Rådande kultur - en bidragskälla

Barney (1995) och Barney & Wright (1998) konstaterar att organisationer, genom sina anställda, skaffar sig färdigheter och förmågor över tiden och utvecklar en utmärkande kultur, socialt nätverk, och en ledningsstruktur som bidrar till att gör det svårt för konkurrenter att kopiera, då det är en immateriell resurs. Därför är det viktigt, enligt Alvesson & Sveningsson (2008) och Greenberg & Baron (2003), att medlemmarna förknippar organisationen med något positivt som kan öka deras villighet att tillägna sig dess gemensamma värderingar (Alvesson & Sveningsson, 2008:61; Greenberg & Baron, 2003:53,163). Det i sin tur är inte lätt då människor inom en organisation inte tolkar saker och ting lika (Alvesson & Sveningsson, 2008:58–59). Faktorer som att företaget är komplext med olika avdelningar, hierarkiska nivåer, olika arbetsgrupper bidrar till skiftande värderingar inom företaget. Med det sagt kan kultur definieras som den uppsättning uppfattningar, vanor, kunskap som utgör det mest accepterade beteendet i samhället (Abrahamsson & Andersen, 2005:125). Till det ska även tilläggas klass, kön, olika generationer och yrkesgrupper som spelar sin roll i sammanhanget (Barley, 1984). Vad gäller klassfrågor kan status och exklusivitet ses som en viktig faktor då ju högre status en yrkesgrupp har, desto svårare är det för en ny medarbetare att anpassa sig och bli accepterad i arbetsgruppen. Det är även så att alla arbetsplatser inte uppskattar den sociala interaktionen, gärna de som har ett självständigt arbete, där kollegorna kan tycka att den nyanställda ska anpassas utan någon märkbar händelse till dess rådande kultur (Lauvås & Handal, 2001:141–144).

Organisationskulturbegreppet enligt Alvessons & Sveningsson (2008) beskrivning handlar om att från ledningens sida få medarbetare att tänka i samma bana och få liknande värderingar, vilket på sikt ska öka effektiviteten av arbetet. Clegg (2007) skriver att Barken

(1998) tar upp att en god organisationskultur representerar en önskan från företagsledningen att få över de anställda i samma tankebana och väcka ett engagemang hos dem som skapar en god personalanda som begränsar människor motsträvighet i arbetet (Clegg, 2007:312). Kulturen kommer till uttryck i organisationen genom medlemmarnas beteende och handlingar. För att få medlemmarna att dela samma uppfattning som ledningen krävs det tydligt identifierar sig med sin organisation för att den ska utvecklas till en likvärdig organisationskultur (Alvesson & Sveningsson, 2008:58–60). Baserat på Abrahamsson & Andersen (2005:56) slutsats kan arbetsgruppen stödja företagets utsatta mål. Abrahamsson & Andersen (2005:56) skriver att Deal och Kennedy (1982) hävdar att en god organisationskultur kan ha en stor betydelse för organisationens framgång, förutsatt att speciella förutsättningar kan utvecklas. Ett av argument som de tar upp är att organisationskulturens direkta inverkan innebär att en stark kultur kan leda till en stark förpliktelse och motivationskänsla bland de anställda. Enligt Abrahamsson & Andersen (2005:125) är personalomsättningen stor på många företag, men lyckas ändå hålla sig stabila på grund av den gemensamma nämnaren, organisationskulturen, eftersom en stabil organisation bildas genom en stark företagskultur.

2.4.1.1 Anpassning till den rådande organisationskulturen

För att kunna integrera medarbetaren på ett bra sätt i den rådande kulturen, bör organisationen se till att personen i fråga har den kompetens som är nödvändig. Vederbörande ”ser och lär” genom att göra som de andra gör. Det i sin tur kan leda till att den nyanställda uppnår att bli en del i organisationskulturen (Lauvås & Handal, 2001:141–142). Lauvås & Handal (2001:142) och Rubenowitz (1978:105) anser att kunskap och kompetens inte är det som avgör om person blir fullt accepterad på en arbetsplats, utan påstår att det endast ses som ett slags minimikrav. Det är socialisering med kollegor som säkerhetsställer en viss beteendeöverensstämmelse vad gäller normer, oskrivna regler, attityd och åsikter som yrkesutövaren visar upp. En organisation kan aktivt arbeta för att bibehålla en god kultur genom att vid nyanställning inte endast välja den med bäst meriter utan den som har liknande uppfattningar i enlighet med organisationens linje (Abrahamsson & Andersen, 2005:132–134). Medarbetare som inte anammar eller har helt avvikande värderingar och attityd kan sorteras bort och avlägsnas.

Organisationskultur är alltså något abstrakt som sitter inbundet i organisationens väggar,

vilket gör att en ny medarbetare endast har möjlighet att lära sig rutinerna genom socialisering med sina arbetskollegor och observation av deras beteende och handlingar. Det i sin tur visar på att socialisering med kollegor blir viktigt för att en ny medarbetare ska kunna bli fullt introducerad på sin arbetsplats samt för att denne ska kunna arbeta i enlighet och stå för det som organisationen står för.

2.5 En sammanfattning av resans gång

Kapitlet inleddes med att beskriva uppsatsens teoretiska grund där skillnaderna mellan en professionell och semiprofessionell organisation åskådliggörs med avsikten att förtydliga vad strukturen kan innehålla. Det visade att kravet på utbildning och förkunskap är ett stående argument för att kunna definiera skillnaderna mellan den professionella och semiprofessionella organisationen. Vidare har fakta kring introduktionen tydliggjorts och definierats som en process som innehåller hjälpmedelsfaktorer som bidrar till att lättare komma in i arbetet och den rådande organisationskulturen. Ett positivt förhållningssätt är viktigt för organisationen att frambringa då chanserna ökar att behålla personen inom företaget ökar. Vilket åskådliggör hur en ny medarbetare reagerar på en ny arbetsplats och belyser de tillvägagångssätt som finns för en personalansvarig att tillämpa med avsikt att hålla den nyanställde kvar. Ledningen och medarbetarna har visat sig spela en betydande roll av införlivandet av introduktionen på arbetsplatsen. En introduktion av en nyanställd består av många steg, som den nyanställde måste anpassas till. Stegen innefattar hanteringen av den sociologiska processen till upplysning om praktiska åtaganden. Det är av relevans då det ger en bild av hur det går till i de professionella respektive semiprofessionella organisationerna.

Vidare har förklarats att omsättning av personal kan reduceras med hjälp av ett välplanerat introduktionsprogram där det framkommer att det är av betydelse för en organisation då besparingar kan göras. Det poängteras att det är lika viktigt att anpassa den nyintroducerade till den övergripande miljön inom organisationen som till den närmsta arbetsgruppen. Det är teori som kan ligga till grund för frågeställningen hur ett företag kan påverka en nyanställd att stanna kvar på sin arbetsplats. En organisationskultur skapas av medarbetarna och det är den gemensamheten kulturen tillför som öppnar upp möjligheten till en mer trivsamt arbetsmiljö och introduktion. Författarnas sätt att skriva om introduktionen separat till organisationstypen, bekräftas ytterligare genom teoriavsnittet. De belyser skillnaderna mellan

professionell och semiprofessionell organisation men involverar inte hur hanteringen av introduktionen kan anpassas till respektive organisationstyp.

Det teoretiskt insamlade materialet ligger till grund för vilken metod som valts att tillämpa. Nästkommande kapitel kommer redogöra för vilka tillvägagångssätt som valts vid empirisk insamling och kommer redogöra vilka aspekter som det har tagits hänsyn till vid insamling av materialet.

3 En metod för att hitta rätt

Följande kapitel ämnar förtydliga insamlandet av det empiriska materialet som avser att belysa hur det fungerar utifrån personalansvarigas planering av introduktionsprocessen och hur det bemöts av de nyanställda i professionella respektive semiprofessionella organisationer. Intervjupersonerna samt deras organisation kommer presenteras samt var intervjuerna tog plats.

3.1 Trovärdighet och reliabilitet

Mätningen av reliabilitet och validitet i en samhällsvetenskaplig kvalitativ studie är svår i jämförelse med om det varit en kvantitativ studie. Det är näst intill omöjligt att återskapa exakt samma scenario och intervjuprocess (Eriksson, 2005:73), särskilt i dagens föränderliga samhälle då inget är permanent. Det framkommer av det empiriska materialet där synen på personalansvar förändrats samt diskussioner kring vilken organisation som får tituleras professionell genom åren. Med utgångspunkt i den samhällsvetenskapliga aspekten av reliabilitet, kommer följande stycke kretsa kring vilken grad av trovärdighet och tillförlitlighet insamlat material och metoder innehar.

I denna studie kommer begreppet validitet nyanseras och istället använda begreppet trovärdighet. Det då validitetsbegreppets innebörd, enligt Bryman (2011), relateras mer till naturvetenskaplig forskning, och denna studie ligger inom ramen för den samhällsvetenskapliga ramen. Trovärdighet innebär i forskningssammanhang enligt Bryman (2011:51–52) hur sannolikt eller hur troligt resultatet är utifrån det material som samlats in och analyserats. Bryman (2011:43–44) och May (2001:72) menar att det är viktigt att vara medveten om att forskarnas egna värderingar spelar roll i forskningsprocessen, då de påverkar studien. Bryman (2011:44) och May (2001:19, 76) anser att ingen forskning kan vara helt och hållet värderingsfri och objektiv, då forskaren bland annat måste tolka innebörden av händelser av det insamlade materialet. Det är viktigt som forskare att kontrollera sina individuella värderingar och vilken inverkan de kan ha på forskningsprocessen. Större påverkan kan reduceras genom att som forskare vara mer självreflekterande och förhålla sig kritiskt till det som utförs i forskningsprocessen (Bryman, 2011:653). För att häva inlägg av egna värderingar har intervjufrågorna hållits så öppna som möjligt för att inte orsaka ett förutbestämt svar. May (2001:74), liksom Bryman (2011) menar

att inom den samhällsvetenskapliga forskningen ska värderingar öppet ventileras, för att på så vis minska risken för att värderingar ska påverka studien. Thurén (1997) upplyser om vikten av att förhålla sig kritiskt till de metoder och källor som använts för materialinsamling, då det är viss litteratur som har många år på nacken (Thurén, 1997:11). För att öka trovärdigheten i det teoretiska materialet användes primärkällor i första hand. Enstaka sekundärkälla förekommer i uppsatsen, Alvesson (2004) som lästs i Alvehus (2006), Barken (1998) som lästs i Clegg (2007), samt Deal och Kennedy (1982) som lästs i Abrahamsson & Andersen (2005). Sekundärkällorna kommer förhållas kritiskt till då litteraturens resonemang är färgat av den författare som redogör för teorin i andra hand. För att öka trovärdigheten till det empiriska materialet som samlats in motiveras valet av metod upp med både positiv och negativ kritik i jämförelse med andra tillvägagångssätt. En kritik som ofta framförs av Kvale (2009:270), är att forskningsintervjuer kan ses som ogiltiga då respondenternas redovisningar kan vara osanna. Ändå var användningen av intervjuer för denna studie aktuell, då respondenternas arbete i viss utsträckning är osynligt och många gånger handlar om problemlösningar och tankearbete. Kvale (2009:246) anser när det gäller trovärdighet, att den stora frågan alltid är om intervjupersonen verkligen uttryckt det som de egentligen menar och hur pass hög sanningshalten är vid beskrivning av ett objekt. Därför är vi medvetna om att respondenternas tankar, inte alltid uttrycks verbalt och på grund av det kan en del av deras åsikter förbli dolda. För att motverka påstådd händelse på bästa möjliga sätt, har samtliga organisationer och medlemmar gjorts uppmärksamma på att de är anonyma i uppsatsen. Det kan inge en större trygghet i att respondenten vågar hålla sig till sanningen. Det insamlade material garderas upp med intervjuer med personer på olika nivåer i respektive organisationer, vilket bidrar till att olika synsätt inom samma område kan tillhandahållas.

Reliabilitet handlar sammanfattningsvis om hur uppsatsens insamlade material ska kunna styrkas, genom att bevisa var underlaget till den kommer ifrån. Reliabilitet innebär att om ett material ska räknas som tillförlitligt, ska en forskare kunna göra om samma undersökning igen och då få ett likartat svar (Bryman, 2011:49). Invändningar har ofta framförts kring tillförlitligheten i materialet då olika intervjuare, får olika svar från samma respondent, vilket leder fram till olika resultat (Kvale, 2009:246). Enligt Eriksson (2005:73) gäller det inte för en samhällsvetenskaplig undersökning då det baseras på samhällsliga värderingar som förändras med tiden. En sådan undersökning är inte konstant och därför kan inte samma svar förväntas. Reliabiliteten av det insamlade materialet, ökar om intervjun kan spelas in. Det

reducerar riskerna att insamlat material blir påverkat av intervjuaren och minskar risken för feltolkningar av materialet (Ryen 2004:142). Görs endast anteckningar sorteras vissa aspekter bort av samtalet då det inte hinns med att skriva ner allt (Bryman, 2011:205; Ryen, 2004:142). För att undvika feltolkningar och att viktig information uteblir har intervjuerna spelats in och sedan transkriberats, för att på så sätt öka tillförlitligheten i det insamlade materialet.

3.2 Metodologiskt tillvägagångssätt

Baserat på May (2001:47,49) och Bryman (2011:28, 647) kan uppsatsens insamlingsföljd av materialet ses utifrån ett deduktivt perspektiv. Det deduktiva perspektivet går ut på ett relationen mellan empiri och teori vilket innebär att teorin samlas in och fastställs först. Teorin är sedan avgörande för vilken metod som använts för att samla in det empiriska materialet vars mening är att besvara syftet och frågeställningarna. Det deduktiva tillvägagångssättet har även varit avgörande för vilket empiriskt material som har varit av vikt att belysa. Analysen är upplagd enligt olika teman som beskriver introduktionsprocessens början till slut. Vid varje faktor som ingår i introduktionen, har organisationstyperna ställts mot varandra, för att belysa skillnader och likheter dem emellan.

Sökandet efter teorier kring ämnet blev lite av en utmaning, då ett bra sökord inte kunde konstateras. Svenska sökord var *arbetsintroduktion*, *introduktion av nyanställda*, *arbetsmiljö*, *personalchef*, *personaladministration*, *organisationskultur*, *semiprofessionella organisationer*, *professionella organisationer*. Den stora utmaningen i sökandet var att finna ett engelskt sökord som kunde motsvara detta område. Efter många försök med sökord som innehöll orden *work*, *new at work*, *work introduction*, *introduction at work*, hittades inga artiklar eller tidsskrifter som behandlar just det ämne som rör introduktionen. Däremot hittades ett antal svenska uppsatser och avhandlingar inom det sociologiska, beteendevetenskapliga fältet, vars referenslistor bidrog till att grunden och teorier till det aktuella området kunde hittas.

3.2.1 Val av metod

Kunskapsinsamlingen skedde med hjälp av djupintervjuer i både de professionella och i de semiprofessionella organisationerna i respondenternas respektive arbetsmiljö, kontor eller konferensrum. Tanken där var att intervjua personalansvariga, som har ansvar för introduktionen av nyanställda, samt medarbetare inom deras ansvarsområde. Skälet till att intervjuerna tog plats på olika nivåer var för att kunna kvalitetssäkra det empiriska material som blev tillgängligt genom samtal med intervjupersonerna i de olika organisationerna. Det för att se om samma bild av introduktionsprocessen delades av personalansvarige och medarbetare. Ryen (2004:80) rekommenderar att genomföra intervjuerna på det sättet, då både urvalet och chansen att få ett perspektiv på situationen blir större. Genom att tillämpa det kan skillnaden mellan ledningens och merarbetarnas synsätt urskiljas och generera i en mer generell och sann bild av organisationen.

3.3 Intervju

För insamlingen av det empiriska materialet har en sammansättning av två olika intervjutyper använts. En av dem är tematiskt öppen intervju som innebär att det finns en tematik i intervjun som forskaren bestämt och som färgas av teori och ämne, men som ändå är "öppen" för det aktuella fältet (Aspers, 2011:139). En tematiskt öppen intervju är enligt Aspers (2011:143–144) en intervju där forskaren hela tiden försöker utveckla samtalet tillsammans med respondenten, vilket öppnar upp möjligheten att få mer välutvecklade svar. Den andra intervjutypen som användes var den semistrukturerade intervjun, där frågorna är mer allmänt formulerade än vad de är vid strukturerade intervjuer. Enligt Aspers (2011:143) och Bryman (2011:206) innebär det att forskaren har ett antal tydligt fastställda frågor (i en intervjuguide) som denne läser upp för respondenten. Vid användningen av denna intervjuform finns det, precis som i en tematisk öppen intervju, möjlighet för följdfrågor, vilket gör att forskaren kan komma djupare ner på ämnet och få ett mer uttömmande svar (Aspers, 2011:143-144; Bryman, 2011:206; May, 2001:150; Ryen, 2004). Det ger även respondenten möjligheten att besvara frågan med sina egna ord (May, 2001:150–151). Enligt Ryen (2004) är intervjumetoden lämplig för att få fram omständigheter kring respondenternas miljö och få en förståelse för vederbörandes perspektiv och åsikter som inte går att få fram på annat sätt (Ryen, 2004:29,63–64,140).

Användningen och balansen mellan de två valda intervju typerna har bestämts utifrån den intervjuguide (se Bilaga 2) som används och är strukturerad utifrån olika teman. Inom dessa teman finns ett antal frågor som är formulerade i huvudfrågor och underfrågor. De fungerar som en checklista över vad för typ av information som kan vara av betydelse för att få ett djup och en bredd i materialet. Tidigare erfarenhet av intervjuer har genererat i kunskap om att övergripande frågor kan vara till stor fördel. Ställs frågor med avsikt att ge öppna svar, kan det generera i fler svar än de som avsågs skulle täckas in från början. Det leder i sin tur till intervjuaren pratar mindre och respondenten desto mer. Alternativet som fanns var att formulera slutna frågor där intervjuaren redan innan intervjun har ett antal svarsalternativ förberedda (May, 2001:131). Det sista alternativet ansågs inte relevant som intervjualternativ, då det gör att respondentens svar delvis redan är bestämt. För att undvika att i förväg planera hur svaren kan se ut, och för att minska påverkan på frågornas svar, blev öppna frågor med öppna svar valet. Resultatet blir mer tillförlitligt då det inte är färgat av vad forskaren vill ha för svar.

Underlaget rörande medarbetarnas perspektiv, har insamlingen varit i mindre omfattning vad gäller antalet frågor och samtalstid än vad det har med personalansvariga. Anledningen till det var att öka möjligheten att komma till tals med de anställda, som måste ha tillstånd av chefen att avsätta värdefull arbetstid. Insamlingsmetoden kan liknas mer vid att vara en enkel strukturerad (standardiserad) intervju eller mer som en enkätintervju (Aspers 2011:143; Bryman 2011:203). Frågorna är dock precis som i djupintervjuerna med de personalansvariga, öppna med öppna svarsalternativ, för att generera en så omfattande bild som möjligt av introduktionsprocessen. Tre av de femton intervjuer som samlats in, har genomförts per telefon. Telefonintervju är en bra intervjuform som ger större möjlighet för respondenterna att ställa upp trots att de är geografiskt avlägsna i form av arbetsresor eller möten. Det är ett mer relevant insamlingssätt än enkäter då det finns möjlighet till följdfrågor som bidrar till komma djupare ner i ämnet samt en bättre kontroll över insamlingssituationen (May, 2001:126–127). En fördel med telefonintervju, utifrån en studie som Kvale (2009:165) diskuterar kring, är att metoden kan skapa en trygghet av att vara osedd. Det kan resultera i att respondenten vågar ge uttalanden som annars kanske uteblivit då intervjuaren inte påverkar respondenten med sin fysiska närvaro. Den påverkan upplevdes under några av intervjuerna då nervositet och osäkerhet inför att säga rätt saker från respondentens sida, kunde påverka materialet. En negativ faktor enligt Bryman (2011:209) av att vara osedd är

att en avläsning av kroppsspråket uteblir som kan vara relevant för intervjuaren. Kvaliteten på denna intervjuform räknas som lägre än vid en vanlig intervju. Metoden rättfärdigas dock av att hellre en genomförd intervju än ingen alls och kroppsspråket hade ingen betydelse ur forskningssynpunkt.

3.3.1 Inför intervjuer

Vid förberedelsen av intervjuerna fanns Selanders (1989:42) jämförande av olika organisationer i åtanke. Författaren menar att valet av jämförelser är av stor betydelse och gav exempel på att den privatpraktiserande läkaren har mer gemensamt med den privatpraktiserande advokaten än vad den privatpraktiserande läkaren har med en läkare på ett storsjukhus. Det tankesättet anammades och bokningar med personer på jämnstora organisationer skedde med avsikten att få ut ett så jämförbart material som möjligt. Kontakt togs först via e-post för att på ett enkelt sätt kunna ge personen en bild av ärende och ämne. E-post följdes upp av ett telefonsamtal, dels för att få en mer personlig kontakt med intervjupersonen men också för att snabbare kunna komma fram till tid och datum för intervju.

Den första tanken var att respondenten skulle vara oförberedd inför intervjutillfället med avsikt att få en större bredd på samtalet. Men efter första mötet, då inget djup i samtalet infann sig. Respondenten upplevdes som nervös och svaren blev kortfattade, outvecklade och ytliga. Det resulterade i att det gavs möjlighet till följande respondenter att förbereda sig, då frågorna tillhandahållits dem innan intervjutillfällena ägde rum. May (2001:119) menar att storleken på det material som samlas in, inte är det viktigaste. Det är kvaliteten på materialet som spelar roll. Därför var det viktigare att informera om frågorna i förväg för att få ut så mycket information som möjligt av den tid som avsatts för intervjun.

Metoden som tillämpades vid efterforskningar av potentiella medarbetarintervjuer skedde genom ett snöbollsurval. Denna urvalsmetod lämpar sig bra, enligt Trost (2007:32) vid kvalitativa metoder, då kvalitativa intervjuer använts i uppsatsen för att samla in material. Inför materialinsamlingen från medarbetarna infann sig bekvämlighetsurvalet naturligt när information delgavs till personalansvariga som erbjöd en hjälpande i hand (Aspers, 2011:95–96; Bryman, 2011:196; May, 2001:122, 161; Trost, 2007:32). Det innebar att de

personalansvariga som intervjuats, rekommenderade nyligen anställda medarbetare som var relevant för undersökningen. Nackdelen med att låta personer i de olika organisationerna rekommendera andra personer, kan vara att de väljer ut personer som de vet ger den bästa bild av organisationen. Därför bads det om rekommendationer från en handfull medarbetare där enstaka personer valdes ut. Det som upplevdes svårt, var att få till ett möte och få dem att ställa upp på intervjuer. Bokning av intervjuerna underlättade dock något vid förklaring om anonymisering och ett utskick i förväg av frågorna. Sammantaget blev det femton genomförda intervjuer, varav tio stycken var med personalansvariga och fem stycken med anställda i respektive organisationer.

3.2.2 Bortval av metoder

Enkäter som insamlingsmetod valdes bort eftersom det material som utvinns inte ger en fördjupad bild av det som avses att studeras. Metoden utesluter möjligheten att ställa följdfrågor och att komma ner på den relevanta "meningsnivån" som Asperts (2011:143), Bryman (2011:229) och May (2001:125) uttrycker det. De uttrycker svårigheten med att komma åt hur aktörerna inom forskningsfältet tänker. Att utreda hur de bakomliggande tankarna kretsar kring introduktionen är det mest väsentliga i arbetet och därför faller enkätundersökningar bort. Enkätmetoden hade fungerat såvida syftet varit att undersöka hur introduktionen generellt upplevs men då hade det, som sagt, mer djupgående materialet uteblivit.

Ett relevant tillvägagångssätt för studien hade varit observation. Genom observationer hade en mer tillförlitlig bild av introduktionen i respektive organisationer givits i avseende att komplettera de uttalanden som gjorts i intervjuerna. Metoden ansågs relevant endast om observationerna tagit plats vid flera introduktionstillfällen på respektive arbetsplats, utspridda över ett helt år. Men med hänvisning till när de olika introduktionerna ges och den stress den nyanställda redan utsätts för de första dagarna föll denna metod bort. En annan aspekt, enligt Asperts (2011:139) och May (2001), var att relevanta undersökningsområden för uppsatsen inte går att nå genom observation. Exempel på det är en persons tillvaro eller händelser som redan har inträffat, vilket går att återskapa genom intervjuer.

Dokumentstudier är ingen metod som genomsyrar insamlingen av det empiriska materialet,

dock har det under intervjutillfällena tillhandahållits dokument i form av introduktionslistor och företagens uppbyggnad. De har visat sig relevanta på så sätt att det tydliggör intervjupersonernas ansvarsområde inom organisationen. Dokumenten har i sin tur även kompletterat och stärkt uttalanden som gjorts, vilket bidragit till att tillförlitligheten stärks i det insamlade materialet.

3.4 Företag som underlag för det empiriska materialet

I detta avsnitt kommer en redovisning av vilka kontakter som knutits med organisationerna presenteras samt redogörs för orsaken till varför intervjupersonerna är relevanta för denna uppsats. Som tidigare nämnt är intervjuerna anonyma. Skälet till anonymiseringen är dels på grund av respondenternas del av integritet, av etiska skäl och för att inte sätta personerna i en oönskad situation på sin arbetsplats. Med hänvisning till namn i citat kommer tecknet [namn] ersätta det verkliga namnet. Det är dessutom inte relevant för denna studie att använda fallföretag som vid offentliggörande av namnet kan utdömas av förutfattade meningar av läsaren. Eftersom uppsatsarbetet fokus har valts att ligga på utformning av organisationer och inte som fallföretag har därför respondenterna fått fiktiva namn som presenteras nedan.

3.4.1 Professionella organisationer

De personalansvariga i professionella organisationerna har fått namn som börjar på bokstaven P och vederbörandes medarbetare har fått bokstaven M.

3.4.1.1 Utbildningsorganisationen

Den första professionella organisationen som valts att undersökas, är en större aktör inom utbildningsbranschen i Sverige. Intervjuer har skett med personer på personalavdelningen som har ett övergripande ansvar för all lednings- och kompetensutveckling vid organisationen. Avdelningens funktion ska bidra till en ökad kvalitet i det ledarskap, pedagogik och medarbetarskap som utövas inom organisationen. Personerna som intervjuats finns på tre personalansvariga nivåer, förvaltningen, fakulteten och institutionen. Följande personer som intervjuats är:

Per som arbetar med personalutveckling och har ansvar för övergripande personalprocesser. De har nu fått en ny chef och håller då på att strukturera om den offentliga introduktionsprocessen.

Peter är personalansvarig på en av fakulteten i Utbildningsorganisationen och har arbetat där sedan ett och ett halvt år tillbaka. Han har inget personalansvar för någon, utan jobbar som samordnare för åtta stycken personaladministratörer på fakulteten. Han bidrar med ledningsstöd, råd till cheferna och extra hjälp med personalärenden.

Penny har varit personaladministratör sedan år 2005. Hon tar över processen när prefekten är klar med rekryteringen av den nyanställda och har hand om det administrativa som behöver ses över med medarbetaren. Det kan till exempel handla om anställningsbeslut, skatter och bankuppgifterna och har personliga samtal med nyanställda.

Melker är anställd både som forskare och lärare i Utbildningsorganisationen sedan sex månader tillbaka.

3.4.1.2 Sjukhuset

Den andra professionella organisationen är ett sjukhus i Sverige, som utgår från nio verksamhetsområden. I denna studie har ett av de nio verksamhetsområdena använts som utgångspunkt och följande personer har intervjuats:

Paul är personalspecialist och har arbetat inom organisationen sedan 70-talet med personalfrågor. Han har hand om den centrala introduktionsdagen, den förvaltningsövergripande, till Sjukhuset.

Patrik arbetar liksom Paul som personalspecialist och jobbar då med personalfrågor sen sex månader tillbaka.

Patricia har arbetat som enhetschef sedan sex år på sin avdelning. Hon arbetar bland annat med all rekrytering på avdelning, ser till att de har allt från sommarvikarier till fasta tjänster samt ordnar vikariat i yrkeskategorierna, sjuksköterska och undersköterska.

Maja är sjuksköterska på ortopedien och är anställd sedan januari 2012.

Maria är även hon sjuksköterska på samma avdelning som Maja och Patricia och är anställd sedan februari 2012.

3.4.2 Semiprofessionella organisationer

I de semiprofessionella organisationerna börjar namnen på bokstaven S och dess medarbetare på bokstaven F. Bokstaven F baseras på det engelska uttrycket *frontdesk* personal som utgör urvalsgrupp i de semiprofessionella organisationerna.

3.4.2.1 Hotellet

Den första semiprofessionella organisationen är ett hotell i Skåne som ingår i en välkänd hotellkedja. Följande personer som intervjuats är:

Sandra som är hotelldirektör och har ansvar för hotellet sedan sjutton år tillbaka. Från början arbetade hon sig uppåt från konferensvärdinna, hovmästare till sin nuvarande position.

Fanny är en av medarbetarna på Hotellet och började sin praktik år 2005 som sedan resulterat i en fast anställning som receptionist sedan år 2008.

3.4.2.2 Restaurangen

Den andra semiprofessionella organisationen är en restaurang som tillhör en välkänd restaurangkedja, som är geografiskt utspridd över hela Sverige. De personer som blev intervjuade verkar på tre olika nivåer inom restaurangen och är:

Selma som har arbetat inom restaurangkedjan sedan år 2006. Sedan år 2008 har hon varit restaurangchef, men har arbetat på sin nuvarande plats sedan år 2009. Vad gäller introduktion av nyanställda lär Selma upp assistenter som i sin tur har hand om de nyanställda.

Seth är Selmas chefsassistent och har liksom restaurangchefen arbetat sig upp till sin position. Han är en av de assistenter som introducerar nya medarbetare till arbetet på Restaurangen.

Ferdinand är deras medarbetare och arbetar i kassa och kök sedan två år tillbaka.

3.4.2.3 Banken

Den tredje och sista semiprofessionella organisationen är en väletablerad bank i Skåne som just nu arbetar med vissa förändringar inom deras introduktion av nyanställda. Då det endast gick att få ta på personalansvarig i organisationen, men inga medarbetare, fungerar intervjun

som ett stärkande argument från den semiprofessionella organisationsaspekten.

Stina har jobbat på sin position sedan år 2009 där hon har hand om kompetensutveckling därtill kommer även hälsa, arbetsrätt och arbetsmiljö.

Sammanfattningsvis har kapitlet presenterat upplägget och tillvägagångssättet vid insamlingen av det empiriska materialet. Trovärdigheten i materialet har övervägts och förklaring till bortval av metoder har getts. Nästkommande kapitel presenterar uppsatsens insamlade empiriska material som kommer jämföras med den teori som tagits fram. Med avsikt att urskilja vad som stämmer och vad som inte gör det.

4 Introduktion - en viktig hållplats

I följande kapitel presenteras respondenternas sammanfattande svar som sätts i relation till varandra utifrån tidigare forskning. Intervjuszvaren är uppdelade efter tema och respondenterna kommer beskrivas med befattning och fingerat namn.

4.1 Introduktion – en tvåvägs passage

För att en ny medarbetare ska få översikt över organisationen, menar Granberg (2003) att en introduktionsutbildning kan ske genom antingen en individuell eller allmän introduktion. Samtliga intervjuade organisationer använder sig av de båda tillvägagångssätten på ett eller annat sätt.

4.1.1 Allmän introduktion

I de professionella organisationerna sker den allmänna introduktionsdagen fyra gånger per år där samtliga nyanställda inom organisationen erbjuds att delta. Personalutvecklaren Per från Utbildningsorganisationen berättar att ett nytt projekt börjar ta form, där mycket vikt ska läggas på ett smidigare sätt att komma in i arbetet. Projektets syfte är att informera om organisationens struktur och göra de nya medarbetarna medvetna om hur arbetsplatsen fungerar. Det ska generera en större trygghet i att känna sig mer välkommen vilket ska bidra till att de nyanställda snabbare kommer in i sitt arbete, som är betydelsefullt enligt Granberg (2003) då känslan av ineffektivitet kan stävjas. Vidare tar författaren upp att tidmässigt bör den allmänna introduktionen omfatta en till tre dagar och lämpligen uppdelad i halvdagar för att underlätta inläringen. Personalsamordnare Peter beskriver den allmänna introduktionen som en heldag, från tidig morgon till sen eftermiddag, där rektorn, personalcheferna och lönekontoret presenterar sig. Den bakomliggande tanken för evenemanget är att generera en känsla för organisationen i helhet. Cirka en tredjedel av de nyanställda väljer att delta på den allmänna introduktionen berättar Per. Vid frågan om planer finns på att vidta åtgärder mot det skrala deltagarantalet, svarar han:

Ja /.../³ det försöker vi ju. Så, men introduktionsdagen som vi ger, är ju egentligen inte den viktigaste delen i introduktionen. Utan den viktigaste delen är ju ute på institutionerna, bland kollegor och arbetskamrater. Det är där som liksom, det är där som man verkligen

³ /.../ beteckningen innebär att allt från ett ord till ett antal meningar uteslutits från citatet.

ska trivas. Sen är det ju mysigt att höra till ett stort [Utbildningsorganisation]⁴, och få träffa rektorn och få lite visioner och perspektiv. Det är också bra, men, men det är inte det som är egentligen kärnan som jag ser det (Per, 2012).

Citatet visar att det inte är insynen i organisationen som helhet som är det mest väsentliga, utan det är den individuella introduktionsdelen. De som tagit del av dagen har gett god respons enligt personaladministratör Penny som frågat efter feedback vid personliga samtal. Den stående problematiken är att i första hand attrahera deltagare att komma, vilket kan antydast av nyanställda läraren Melkers uttalande. Han tror att introduktionen säkert var bra, men valde att inte delta då han redan arbetat inom organisationen några månader. Han uttryckte även ett större intresse för att komma in på sin egen institutionsnivå hellre än fakultetens som inte kändes lika relevant, vilket tydligt stödjer Pers uttalande.

Liknande den i Utbildningsorganisationen, berättar personalspecialisten Paul på Sjukhuset att de har en allmän introduktion där syftet är att delge en övergripande bild och skapa trygghet i de nya arbetsförhållandena. Enhetschefen Patricia som är introduktionsansvarig på Sjukhuset förmedlar de nyintroducerades åsikter som hon fått ta del av och menar att det finns många som anser att den allmänna introduktionen är bra. De upplever dock att den kan innehålla för mycket information och upplevas som överväldigande. Nyintroducerade personalspecialisten Patrik har liknande åsikt och anser att den innehöll för mycket information som borde kortats ner. Han är dock medveten om att det är problematiskt då det är allt från personalansvariga till sjuksköterskor och läkare, med olika förutsättningar och karriärvägar i arbetet, som deltar. Patricia vill ändå poängtera att hon själv anser att det är viktiga saker som tas upp och det är väsentligt att gå på den.

En allmän introduktion sker likaså på de semiprofessionella organisationerna, men utförs via dator istället. Hotelldirektör Sandra berättar att allmän information om hotellkedjan går att finna på deras intranät. Deras avsikt är densamma som föregående organisationers, att ge ett helhetsintryck av den organisationen som den nyanställda ska verka i och ge uppmärksamhet kring vilka värderingar och mål hotellkedjan har. I slutet av den datoriserade utbildningen ska frågor besvaras i form av ett frågeformulär med avsikt att kontrollera att informationen nått fram till vederbörande. God respons på denna metod ges av hotellreceptionisten Fanny. På

⁴ [...] beteckningen innebär att namn eller begrepp som kan avslöja organisationernas och respondenternas identitet har bytts ut mot ett fiktivt sådant för att behålla anonymiteten.

Restaurangen finns ett liknande koncept, där utbildningar ska genomföras via datorn inom några månaders tid efter anställning, som sedan kontrolleras av restaurangchefen.

Utbildningarna på datorn, som består av allt från hantering av klagomål till brandsäkerhet, infördes för två år sedan. Restaurangchefen Selma anser att det är bäst om medarbetarna först lär sig rutinerna på golvet innan de gör utbildningarna på internet i lugn och ro. Det går i samklang med Granbergs (2003) åsikt, att det är till fördel för inlärningsförmågan att ta det i sin egen takt. Medarbetare Ferdinand instämmer och anser att kurserna är väsentliga och anger information som inte framgår genom det dagliga arbetet. Att lägga upp material på intranätet är enligt Granberg (2003) ovanligt, men användbart i syftet att introducera som dessutom, enligt Granberg (2003) och Rubenowitz (1978), kan bidra till besparningar för organisationen. Dock ska det uppmärksammas på att metoden mer ska fungera som ett komplement då det viktigaste mötet och inläringen sker i det verkliga livet (Granberg, 2003).

Bankens introduktionsprocess skiljer sig från de övriga organisationernas.

Kompetensutvecklare Stina berättar att de har ett introduktionsprogram för de nyanställda där alla avdelningar på banken ska presentera sig och ämnar ge de nya medarbetarna en möjlighet att möta personer de kommer arbeta med i framtiden. Det är obligatoriskt för alla i organisationen, oavsett position, och syftet är att de nyanställda ska få en helhetsbild och se ett sammanhang inom banken. Stina anser att introduktionen tar lång tid från första anställningsdagen till den sista presentationen som just nu sträcker sig över ett års tid. Med tidsaspekten som anledning ska ett projekt påbörjas där det bland annat ska ske förändringar på introduktionsprogrammets upplägg, med avsikt att minska perioden. I det nya projektet som ska påbörjas, finns det funderingar på att utforma en introduktionspärm som ska skickas hem till de nyanställda innan första arbetsdagen. Pärmen ska underlätta intaget av information, då man i lugn och ro själv kan läsa informationen om Banken, så att det då blir lättare att komma ihåg informationen. Det liksom på Utbildningsorganisationen påvisar att det finns en medvetenhet och gränsdragning för hur mycket information en person kan tillgodogöra sig på en dag. Av den anledningen finns det en tanke att ge ut ett USB-minne med fakta och regler i till varje anmäld deltagare på den allmänna introduktionsdagen som kan gås igenom innan. Det är något som Greenberg & Baron (2003) uppmärksammar då de skriver att mängden inläring bör ske med en viss mängd i taget av den anledningen att ämnet enklare kan tillgodogöras.

I de semiprofessionella organisationerna är den allmänna introduktionen obligatorisk, men i de professionella är de frivilliga. Dock uppmuntras medarbetarna i den professionella organisationen ett flertal gånger, av personalansvariga, att gå på den. Efter den allmänna introduktionen sker det en specificerad introduktion till respektive arbetsplats och arbetsuppgifter. Det underliggande syftet med att tillämpa de båda finns enligt Paul på grund av att de två introduktionerna ska komplettera varandra.

4.1.2 Individuell introduktion

Enligt Granberg (2003) är den individuella introduktionen viktig i den nyanställdes process där en övergång till nya arbetskamrater och nya arbetsuppgifter sker. Vid frågan om hur första tiden som nyanställd såg ut på Utbildningsorganisationen, svarar läraren Melker att han hade kontinuerlig kontakt med den introduktionsansvarige. Han fick en genomgång av det administrativa som att få tillgång till ett arbetsrum, installation av IT, diskussion av lönehantering, kontakt med ansvarig för undervisningen samt träffa kollegor i lunch- och fikarummet. Kontinuerlig kontakt med en introduktionsansvarig kan tillämpas i form av att utse en handledare eller mentorskap som respondenterna benämner det. Vikten av mentorskap upplever Penny som högst väsentligt vid nyanställning i deras organisation. Hon avslöjar att de för tillfället arbetar med en speciellt utformad mottagarpolicy på institutionen som ska innehålla bland annat en checklista på vad det innebär att vara mentor och vad som förväntas.

På Sjukhuset berättar sjuksköterskorna Maja och Maria att de hade fyra veckors bredvidgång med en utsedd handledare. De fick följa med sin handledare i det dagliga arbetet och hantera situationer allteftersom de kom upp. På Sjukhuset förklarar enhetschefen Patricia att det är handledaren och medarbetarna som till stor del hjälper till vid introduktionen och stöttar den nyanställda vilket sjuksköterskan Maja instämmer till. I arbetet de första veckorna fanns det en checklista inkluderad i arbetsutförandet som visade vilka moment som skulle gås igenom och som efter hand bockades av. Genomgångar och samtal som avser schema, arbetstider, lönesamtal, ledighet, sjuk- och friskänmälan, vård av barn och hälsokontroll ges av enhetschefen enligt en checklista, allt utöver det administrativa är handledarens ansvar. Rubenowitz (1978) anser att användningen av checklistor inom organisationer är ett värdefullt tillvägagångssätt som kan främja konflikthantering i det avseende att alla är

medvetna om vilken information som givits ut och vilka rutiner som informerats. Hotellet är en annan användare av checklistor vid upplärning.

Hotelldirektör Sandra beskriver deras introduktion som en mjukare form av upplärning, där den nyanställde går bredvid och iakttar vilka uppgifter som utförs på respektive avdelning i tre veckors tid. Bredvidgången sker oftast skiftrelaterat på frukost-, städ-, och receptionsavdelningarna och oftast finns ingen konkret handledare, utan alla hjälps åt. De anser att det är bättre att lära sig från olika personer och deras rutiner då alla lär ut olika. Första dagen på Restaurangen går restaurangchef Selma igenom anställningsbevis och vilka krav som ställs på den nya medarbetaren. De första dagarna fungerar som en utbildningskurs, där den nyanställde får gå bredvid en medarbetaransvarig och liksom på hotellet iaktta arbetet. Kursen varar i tre dagar och tre timmar per pass. Restaurangchefen berättar att dag tre är dagen då de i princip ska kunna klara sig själv med lite handledning av övrig personal. Men hon inser att det tar tre till fyra månader innan ”det sitter i ryggmärgen”. En stor fördel i deras arbete, som hon ser det, är att medarbetarna aldrig är ensamma. Vid frågor finns det alltid en chef närvarande eller mer erfarna medarbetare, som kan backa upp en situation om det behövs. Selma och medarbetaren Ferdinand berättar vidare att alla på Restaurangen hjälps åt vid introduktionen av den nyanställde, vilket hon tror leder till att personen snabbare växer in i sin arbetsroll. Att övriga medarbetare är med och bidrar till introduktionsprocessen är bra då Granberg (2003) menar att det är arbetsgruppen som är bäst lämpad för uppgiften. Om arbetsgruppen även deltar i introduktionsarbetet, från planering till utförande, ökar förutsättningarna för en god introduktion. Kompetensutvecklaren Stina på Banken berättar att de utser en fadder till den nyanställde så att de får hjälp i början av anställningen. Faddern får en checklista med viktiga moment som ska gås igenom med den nyanställde för att undvika att inget glöms bort, vilket Granberg (2003) menar är huvuddelen i den individuella introduktionsprocessen, att ge den nyanställde all tillräcklig kunskap för att klara av arbetsuppgifterna. För att den nyanställde enklare ska bli en del av företaget och komma in i gemenskapen bland de nya arbetskamraterna, rekommenderas att en handledare utses (Greenberg & Baron, 2003; Rubenowitz, 1978) vilket ska reducera risken att den nyanställde upplever utanförskap (Rubenowitz, 1978).

I de professionella organisationerna samt Banken utses en handledare för den nya medarbetaren. Den tryggheten en handledare ger, främjar till att den nyanställde lättare kan ta

till sig informationen om arbetsgruppen och främja till ett bättre samarbete. I de semiprofessionella organisationerna är introduktionen mer praktisk, då den innehåller den nyanställdas arbetsuppgifter i form av hur de ska utföra sitt jobb. De professionella organisationerna däremot har en introduktion som består av mer administrativt lärande.

4.2 Uppföljningsfasen

Det sista och viktigaste steget i introduktionsprocessen är uppföljning från arbetsgivaren enligt Greenberg & Baron (2003), där indikationer ges på förbättringar som bör åtgärdas. Steget bör genomföras för att bekräfta att informationen som delgivits har uppfattats korrekt (Rubenowitz, 1978; Granberg, 2003) vilket vidare står i Arbetsmiljöverkets författningssamling (2001) att det är arbetsgivarens skyldighet att följa upp den nyanställdas arbete. I intervjun med Sjukhusets enhetschef Patricia berättar hon att feedback ges till de nyanställda och den ska ges två till tre veckor efter bredvidgångens slut. Den är ämnad att ge medarbetaren en chans att reflektera över sina arbetsuppgifter. Intervjun med sjuksköterskan Maria avslöjar att uppföljningen från hela bredvidgången uteblev, av okänd anledning, trots att det var uppskrivet på utgiven checklista. Sjuksköterskan Maja som arbetar på samma avdelning fick till skillnad från Maria feedback av enhetschefen i slutet av bredvidgången. Enhetschefen gick med Maja en dag och checkade av vad hon klarade av och om det var någonting extra hon behövde stöd med, vilket upplevdes som mycket givande. Det fanns önskemål från Marias sida, angående tiden under bredvidgången, att det avsatts tid för reflektioner i slutet av arbetsdagen. Vilket enligt henne hade bidragit till att informationen tillgodogjorts lättare och introduktionen hade gått smidigare:

Sen hade vi liksom ingen tid avsatt för reflektion eller någonting. Det var alltid, man kom på morgonen och så var det alltid jättemycket att göra och sen fick man gå hem. Hade man kunnat prata med varandra lite, bara om vad som kändes bra och vad som kändes jobbigt och vad det behövdes mer av och så /.../ så hade introduktionstiden blivit bättre (Maria, 2012).

Citatet visar och bekräftar att det finns företag som slarvar med uppföljningsfasen, precis som Granberg (2003) påstår. Även om uppföljningen är inplanerad i introduktionsprocessen, kan faktorer som tidsbrist eller dålig planering göra att den uteblir. Eftersom feedback är en viktig del av introduktionen, ger Rubenowitz (1978) och Granberg (2003) förslag på användning av muntlig eller skriftlig genomgång, som kan vara ett alternativ vid rådande tidsbrist. Skriftlig uppföljning på Sjukhuset tillämpas endast på den allmänna introduktionsdagen och består av

ett formulär där dagen utvärderas i form av en enkät med fyra frågor, som sker direkt efter introduktionens slut. Det tillvägagångssättet att samla in feedback kritiseras av personalspecialisten Patrik:

/.../ man är så korvstoppad vid det tillfället plus att man inte har hunnit konfrontera de situationer, som man hunnit göra efter ett år. /.../ jag tror att man tänker på introduktionen ganska kortsiktigt (Patrik, 2012).

Att ha en utvärdering så tätt inpå ger ingen möjlighet för den nyanställda att reflektera över genomförd introduktion. Det kan hänvisas till Granbergs (2003) påstående om att uppföljningssamtal angående introduktionen har ett kortsiktigt tänk. Samtal några månader efter introduktionen kan bidra till ett bättre tillgodogörande för framtida planering av nästkommande introduktion.

På Utbildningsorganisationens allmänna introducering finns ingen systematisk utvärdering av hur introduktionen uppfattades av de nyanställda. Dock berättar Penny att hon på eget initiativ brukar fråga förra omgångens nyanställda, som deltagit vid den allmänna introduktionen, om något behöver förbättras. Att genomföra samtal är något som organisationen har tankar på i framtiden att sätta i system. Det visar sig även att Utbildningsorganisationen inte gör någon systematisk utvärdering av den individuella introduktionen, då läraranställda Melker berättar att han inte fått någon feedback från medarbetare eller chefer.

Restaurangen använder sig inte heller av utvärdering specifikt för introduktionsprocessen, utan medarbetarsamtal sker en till två gånger per år med restaurangchefen, där en handlingsplan planeras utefter vad de vill lära sig. Selma menar att om det är något fel, finns chansen för medarbetaren att ge uttryck för det under samtalet. Enligt medarbetaren Ferdinand fick han feedback av sina kollegor de första veckorna vid slutet av varje arbetspass. Även chefsassistenten Seth upplevde ett gott stöd från chefen samt feedback på det arbete han utförde under introduktionen. På Hotellet menar hotelldirektören Sandra att delvis uppföljning sker angående introduktionen. Hon menar att de som är ansvariga för respektive område inom hotellet, kontinuerligt hör av sig om hur det går för de nya medarbetarna och hur de upplever saker och ting. På Banken, likt de andra organisationerna, har inte de heller någon systematiserad uppföljning av introduktionen. Det ska påpekas att samtligt tillfrågade personalansvariga på samtliga organisationer var rörande överens om att

det vore en god idé att tillämpa en sådan för att få en bättre överblick. Kommunikation mellan medarbetarna och personalansvariga krävs då åsikter som hålls inne av en individ är svåra att uttrycka på annat sätt. Individen kan gå in med en felaktig bild av ett företag, om brist av uppföljning skett, som i sin tur kan påverka övriga medarbetares sätt att tänka om organisationen och dess värderingar. En systematisk uppföljning av introduktionen bidrar till att öka de andra kollegornas medvetenhet om vad som informerats vilket kan häva framtida konflikter (Rubenowitz, 1978:106).

De professionella organisationerna genomför någon form av uppföljning på den allmänna introduktionen, oplanerad eller planerad. I de semiprofessionella organisationerna finns ingen specificerad uppföljning till introduktionen som ska efterföljas utan det är medarbetarna på eget initiativ som tar hand om det ärendet.

4.3 Organisationskultur genom medarbetarna

De värderingar som ingår i en organisationskultur är svåra att åskådliggöra men är relevanta för att kunna förstå organisationstypernas synsätt på den kultur som råder. Det är medlemmarna i organisationen som bygger organisationen och hur den upplevs utåt (Barney, 1995; Barney & Wright, 1998). Desto snabbare den nyanställda kommer in i företagskulturen ju snabbare kommer produktionen igång (Greenberg och Baron, 2003). Personaladministratör Per i Utbildningsorganisationen pratar om den ekonomiska aspekten av introduktionsprocessen och menar att desto fortare den nya medarbetaren kommer in i arbetsmiljön, desto fortare börjar denne att åstadkomma resultat. Vid frågan angående hur snabbt en nyanställd tros komma in i kulturen i organisationen var Peter och Penny på Utbildningsorganisationen överens om att det tar olika lång tid beroende på var personen arbetat tidigare. De uppskattar att det tar cirka ett år för den nyanställda att komma in i den rådande organisationskulturen, eftersom det finns otaliga system, regler och avtal att hålla reda på. Sjuksköterskorna Maria och Maja hade även liknande uppfattning, att det svåraste inte var att lära sig arbetsuppgifterna, utan de oskrivna regler som hör till avdelningen som Barley (1984) menar, är varierande när organisationen omfattar många olika avdelningar. Enligt personalspecialisten Paul finns det en stark hierarki i sjukhusvärlden med:

Mer respekt för läkare och så. Man försöker luckra upp det tänket. Nu försöker man få dem att jobba mer i team och försöka få arbetet att flyta på bättre (Paul, 2012).

Det bekräftar delvis Lauvås & Handals (2001) teori att ju högre status en yrkesgrupp har desto svårare är det att anpassa sig. Enhetschef Patricia berättar om Sjukhusets teamarbete, då hon svarar följande vid frågan om hur organisationskulturen ser ut:

.../ Vi har ju tidigare haft bekymmer med dålig attityd, .../ dåligt bemötande, ganska tuff jargong, .../ men vi kände att det här är inte okej .../ Så att vi jobbar mycket ut efter det här hur man bemöta, vikten av hur vi är mot varandra. För, för det är ju det som våra patienter ser och hör. .../ så jag ska inte säga att vi har någon skriven policy, .../ vi jobbar mycket i stora grupper och mindre grupper i teamarbeten. .../ social kompetens är jätteviktigt. .../ (Patricia, 2012).

Patricia pekar på vikten av organisationskulturen och att den har stor betydelse för organisationens framgång förutsatt att speciella ideal kan utvecklas, vilket Abrahamsson & Andersen (2005) tar upp som en viktig aspekt. Båda sjuksköterskorna, Maria och Maja, anser att de kommit bra in i rutinerna. Maria säger dessutom att det kändes jättebra i arbetsgruppen på Sjukhuset då känslan av att känna sig välkommen på avdelningen infann sig. Om den nya medarbetaren anpassar sig till arbetsgruppen, menar Granberg (2003) att det öppnar upp möjligheter till en snabbare uppbyggnad av positiva relationer till organisationen.

De semiprofessionella organisationerna anser att nyanställda snabbt och enkelt anpassar sig till arbetsgruppen, då de har en stark kultur bland medarbetarna. Om en organisation förknippas med något positivt menar Alvesson & Sveningsson (2008) och Greenberg & Baron (2003) att det kan öka den nyanställdes villighet att ta emot organisationens gemensamma värderingar. Restaurangchefen Selma menar på att det är relativt lätt för en ny person att bli en del av organisationen, då arbetskamraterna i regel är öppna, skämtsamma och välkommande. Chefsassistenten Seth och Ferdinand berättar att det gick ganska fort för dem att känna sig som en del av arbetsgruppen. De både organisationerna berättar även att de anordnar och umgås vid privata tillställningar för att på så vis öka samhörigheten.

Det är medarbetarna som bygger organisationskulturen och i de semiprofessionella ter det sig viktigt att bli en del av arbetsgruppen och passa in. I den professionella organisationen är kulturen svårare att förstå då det finns en massa oskrivna regler och värderingar som det ska anpassas till. Anpassningen sker enklast genom ett gott samarbete medarbetarna emellan.

4.3.1. Källan till samhörighet

Det finns en problematik i att uttrycka organisationskulturen i de professionella

organisationerna, då de främst arbetar individuellt. Personalspecialisten Paul på Sjukhuset berättar att ett större teamarbete mellan läkare och sjuksköterskor håller på att införlivas. På personalavdelningen anser personalspecialisten Patrik att det är viktigt att kunna diskutera sakfrågor med sina kollegor, trots att han tillsammans med många andra har individuella arbetsuppgifter. I framtiden önskas ett mer bestående teamarbete från hans sida, men det är upp till var och en på personalavdelningen om det kommer införlivas eller ej. Även Peter på Utbildningsorganisationen påpekar värdet av samarbete med kollegor, trots de individualiserade arbetsuppgifterna. Melker berättar dessutom att det är i liten omfattning som samarbete förekommer mellan de anställda på arbetsplatsen. De människor som det utbytes mest information med är ofta människor från andra institutioner och länder som verkar inom liknande forskningsområde som Melker själv. Fördelen med en sammansvetsad arbetsgrupp som kommunicerar med varandra kan utvecklas till en immateriell konkurrensfördel för företaget (Lovelock & Wirtz, 2007) men det kräver en sammansvetsning om det ska kunna ge uttryck utåt (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Vid frågan om vad Utbildningsorganisationen uppmärksammar förutom utbildning vid rekrytering, svarar personalsamordnaren Peter att det pedagogiska är det som ska väga lite tyngre, men att det gärna blir det vetenskapliga som väger tyngst. Han anser också att organisationen bör bli bättre på att använda fördjupade krav på urvalskriterierna, vad gäller läroanställningar. Peter tillägger även att synen vid rekrytering har ändrats på senare tid:

Synen har ju ändrats på det här över tid rent allmänt inom universitetsvärlden. För några år sedan det var någon professor som skulle anställas, han kunde inte prata inför folk så han stod bakom ett draperi och höll sin föreläsning. Men han fick jobbet för han var den mest kompetenta, det är ju inte riktigt aktuellt idag. Den här miljön har varit en miljö där du har kunnat vara lite annorlunda men /... / den synen har väl ändrats på lite senare år. Vi går mer på, mer professionaliserat förhållningssätt till de anställda (Peter, 2012).

Ett mer gemensamt tankesätt är något som det strävas efter inom organisationen och Peter uttrycker en önskan om att deras organisation borde gå mot en mer gemensam företagskultur för att främja likriktningen mellan avdelningarna. Tanken som uttrycks av Peter här stämmer överens med Abrahamsson & Andersen (2005) påstående, att organisationer aktivt strävar efter att behålla en god kultur och hellre anställer en person med liknande värderingar som organisationen hellre än efter bara meriter.

Lauvås & Handal (2001:142) och Rubenowitz (1978:105) anser att kunskap och kompetens

inte är det avgörande momentet för att en person ska bli fullt accepterad på arbetsplatsen, utan det ses som ett minimikrav. Enligt deras påstående anställer organisationer personer med liknande värderingar som företaget innehar. Det påståendet kan bekräftas, från Hotellets och Restaurangen sida. Hotelldirektören Sandras uttalar sig om att hon aldrig anställer någon som inte har servicesinnet med sig:

Tittar jag jättemycket på servicenivån. Hur beter hon sig/han sig mot gästerna? /.../ För de är jätteduktiga tekniskt, men har de inte munnen med sig, ögonen med sig, själen med sig /.../ det kan man inte lära sig (Sandra, 2012).

Kriterier som ställs vid nyrekrytering på hotellet är att personen är serviceinriktad, då hotelldirektören är av den åsikten att ett öppet och tillmötesgående sinnelag inte går att lära upp. Det läggs mer fokus på bemötandet än vilken erfarenhet personen har. Arbetsuppgifterna går alltid att lära upp men om den sociala kompetensen saknas finns det inte så mycket att göra åt saken. Restaurangchef Selma menar att det är viktigt att den de anställer har glimten i ögat. Hon kräver ingen utbildning, men personen i fråga ska vara villig att arbeta olika arbetstider, och vara snäll, trevlig och sprallig. Chefsassistenten Seth uttalar sig om att det är viktigt att personen är socialt kompetent för annars går det inte att arbeta tillsammans. De organisationerna har helhjärtat gått in med det som Abrahamsson & Andersen (2005) påstår, och anställer hellre folk med liknande värderingar än de med mest kunskap.

Inom de professionella organisationerna tas det inte lika stor hänsyn, vid nyrekrytering, till den sociala kompetensen som till den akademiska kunskapen, vare sig på personalavdelningen eller på deras ansvarsområde, vilket uttalanden från intervjuerna belyst.

4.4 Resultatet av bra och dålig introduktion

Relevansen för arbetet är att begrunda hur personalansvariga och medarbetare förhåller sig till introduktionen. Tanken är att iaktta om det finns en medvetenhet om vilka konsekvenser det kan ha för en organisation om människor, som bygger organisationen och speglar hur den arbetar, blir dåligt introducerad i den rådande kulturen.

4.4.1 Konsekvenser av en bristfällig introduktion

En bristfällig introduktion kan orsaka ett negativt första intryck av organisationen för den

nyanställda (Rubenowitz, 1978). Personaladministratör Peter i Utbildningsorganisationen berättar om en bra respektive dålig introduktion och vad det kan resultera i:

Har du bra introduktion så innebär det att den nya medarbetaren kommer snabbare in i arbetet, blir snabbare produktiv och kan snabbare leverera. Å andra sidan är det en dålig introduktion kan det leda till att personen inte känner för, känner för sin arbetsplats (Peter, 2012).

Personalutvecklare Per i Utbildningsorganisationen tror att konsekvenserna av en dålig introduktion är prestationshämmande för yrkesutövandet. Peter är av liknande åsikt och menar på att om det inte finns något på plats i form av iordningställande av arbetsrummet, passerkort och liknande, ger det ingen professionell bild av verksamheten utan kan istället uppfattas som slarvig och att ett dåligt första intryck kan i längden leda till en sämre prestation. Penny gör ett inlägg att det är viktigt att ta den psykosociala biten i beaktning och Peter tillägger att det är viktigt att ha en god relation med den personalansvarige från början som inger ett förtroende för organisationen. Av den anledningen är det första intrycket av organisationen som är av stor betydelse (Rubenowitz, 1978; Greenberg & Baron, 2003). Granberg (2003) anser att en organisation måste vara mer uppmärksam på den psykosociologiska aspekten vid nyanställning. Det är högst relevant i det avseendet att personen ska känna sig trygg, men i regel är ändå företag mer inriktade på det materiella tillgodogörandet i form av scheman, rutiner och övriga hjälpmedel. Penny berättar om den höga sjukskrivningen som härjat på deras del av organisationen:

Nu toppade vi alltså [Utbildningsorganisationens] sjukskrivning under många år. Vi fick en väldig kritik mot introduktionsbiten och vi har jobbat väldigt mycket med den biten (Penny, 2012).

Penny menar att förloras den praktiska introduktionen förloras även känslan för arbetet vilket är det som till viss del har hänt. Hon poängterar vikten av ett gott stöd i tidigt skede så att eventuella problem går att lösa. Större uppmärksamhet ges med avsikt att knyta kontakter redan från början, för lyckas ett företag hålla en beständig dialog med den anställda, menar Rubenowitz (1978) och Granberg (2003), kan det ge fördelar i det fortsatta arbetet.

Medvetenheten kring konsekvenserna uttrycks tydligt av de anställda på Restaurangen och av hotelldirektören Sandra, att motivationen på arbetet försvinner och utmynnars i en sämre arbetsattityd. Den insikten har den övergripande organisationen försett restaurangchefen Selma och chefsassisten Seth med, genom en utbildning på deras separata restaurangskola.

Restaurangskolan tar bland annat upp konsekvenser som kan uppstå om introduktionen utförs undermåligt, som till exempel kan leda till att den nyanställda lämnar företaget.

Hotelldirektör Sandra säger att:

.../ det är klart att det alltid e en trygghet att ha kvar personal. För det tar ju mycket tid, det krävs att anställa nya (Sandra, 2012).

Sandras medvetenhet om att en misslyckad introduktion kan bli kostsam då det tar lång tid att anställa en ny person, konstateras av Granberg (2003), Jönsson (1974) och Armstrong (2012.) Hotellet har en fördel med sin introduktion, då de har många praktikanter som över en längre tidsperiod, gratis för hotellet, kan lära sig alla arbetsuppgifter. Ur hotelldirektören Sandras synvinkel blir det mycket ekonomiskt för hotellet och de kan dessutom välja att ha kvar den praktikant som presterat bäst efter terminens gång.

Personaladministratör Per i Utbildningsorganisationen tar även han upp den ekonomiska aspekten av introduktionsprocessen då han menar att desto fortare den nya medarbetaren kommer in i arbetsmiljön, desto fortare börjar denne att producera.

Patricia inte önskar sina nya medarbetare den mardrömsupplevelse som hon själv hade vid introduktionen, med fem dagars introduktion, många patienter och inget stöd. Därför försöker hon utvidga brevidgången tidsmässigt så gott hon förmår till en begränsad budget. Patricias mening med att undvika en dålig introduktion är positivt baserat på Armstrong (2012) och Jönssons (1974) resonemang. De skriver, om det brister i introduktionsprocessen kan det orsaka att en organisation hamnar i en ”ond cirkel”, där de nyanställda inte trivs, vilket kan medföra att omsättning på personal ökar och produktionen i sin tur minskar.

4.4.2 First impression last

Om en organisation lyckas med att introducera en ny medarbetare på ett bra och effektivt sätt, kan det leda till vissa fördelar, utöver att denne kanske väljer att stanna kvar i organisationen. Sker introduktionen med en god effektivitet och företaget förknippas med något positivt ökar medarbetarens arbetshängivenhet (Greenberg & Baron, 2003). Därför är det viktigt att undersöka om de personalansvariga inser värdet av att en god introduktion genomförs.

Personalspecialist Paul på Sjukhuset svarade att vid en bra introduktion stannar folk kvar, de trivs då bättre och känner sig framförallt säkra på sina arbetsuppgifter. Restaurangchef Selma anser att fördelarna är att personalen upplever sig att bli sedda och hörda, känner en trygghet

och kommer in i gänget på arbetsplatsen. Relationen till arbetskamraterna är en genomgående aspekt som anses bidra till trivsel och därför är det viktigt att involvera dem i introduktionen. Relationen till arbetskamraterna, enligt Granberg (2003), är betydelsefull och inger en trygghet och bör därför uppmuntras. Selma tillägger:

.../ trivs man med dom man jobbar med och har kul så stannar man ändå, trots att man har en skitlön /.../ (Selma, 2012).

Selma tror att ju bättre Restaurangen tar hand om de nyanställda, desto längre stannar de kvar i organisationen. Personalspecialist Patrik på Sjukhuset nämner värdet av en god introduktion:

Det är som man säger ”First impression last”. Visst, det är en del av enheten och man kan kamma pluspoäng om man gör det snyggt, definitivt (Patrik, 2012).

Han menar på att det första intrycket av ett företag är viktigt och anser att introduktionen kan vara avgörande för att den nyanställde stannar kvar i företaget. Greenberg & Baron, (2003) nämner även det, då de menar att en organisation kan få märkbara effekter om den nyanställde får ett negativt första intryck, och enligt Rubenowitz (1978:106) kan personen i fråga då lämna företaget. Utöver det första intrycket menar Patrik att det ska finnas en uppmuntring av utveckling och karriärmöjligheter. Han påstår att de som är mest benägna att lämna en organisation är de som arbetar i tre till fem år och som blivit varma i kläderna. Därför bör framtiden inom yrket diskuteras så att medarbetarna känner sig mer motiverade att stanna kvar.

På Restaurangen anser Selma och Seth att det som bidrar till att personalen väljer att stanna kvar är den positiva andan bland medarbetarna. De menar att om medarbetarna trivs med sina kollegor och har roligt tillsammans, väljer de att stanna kvar längre. Det finns tendenser som tyder på att det faktiskt kan vara så då Restaurangen har många medarbetare som väljer att stanna kvar. I Restaurangmiljön har de lyckats införa en fungerande organisationskultur som trots tråkiga arbetsuppgifter lyckas hålla kvar sina medarbetare. Det är ett bevis på hur viktig kulturen är för att ett företag ska fungera, vilket Deal och Kennedy (1982) hävdar att en god organisationskultur kan ha en stor betydelse för organisationens framgång, och kan leda till en motivationskänsla bland de anställda. Liknande uttalande fick vi på Hotellet där receptionisten Fanny berättar att hon arbetat på hotellet en längre tid, med anledningen att hon trivs med sina kollegor. Hotelldirektör Sandra anser att de har ett bra arbetsklimat där

medarbetarna har mycket eget ansvar och frihet. Dessa två uttalanden visar på att ett gott arbetsklimat och där en person trivs i den arbetsgrupp som den ingår i, väljer att stanna kvar hos organisationen. På sikt är det ett vinnande koncept och lyckas behålla den talangfulla personal som verkar på arbetet.

I kapitlet har empiriskt material analyserats gentemot tidigare forskning inom professionella och semiprofessionella organisationer med en separat anknytning till introduktionsprocessen. Centrala slutsatser för analyserat material kommer presenteras i kommande avsnitt samt förslag på vidare forskning inom ämnet.

5 En introducerande diskussion

Uppsatsen visar att mycket av den tidigare forskning haft en gemensam fokus vad gäller introduktionsprocessen i respektive organisationstyper. Följande diskussion kommer belysa de skillnader och likheter som framgått efter analysering. Avsnittet är upplagt enligt frågeställningarnas struktur av den orsaken att enklare kunna se sambandet mellan diskussion och syfte.

5.1 Vilka faktorer som motiverar till att stanna kvar

Gemensamt för de båda organisationstyperna, som är viktigt att diskutera, är den ekonomiska aspekten av introduktionsprocessen. Den aspekt av introduktionen som teoretikerna tagit upp, har i denna studie bekräftats av det empiriskt insamlade materialet. Det kostar med andra ord mycket pengar att introducera nya medarbetare samtidigt som det tar lång tid. När de personalansvariga fick framföra en önskan angående hur deras drömintrouktion skulle se ut, handlade svaren genomgående om ett snabbt och smidigt genomförande med anledning att effektivisera organisationen. Däremot om medarbetarna, framförallt i de semiprofessionella organisationerna, fick önska hur introduktionen skulle se ut, önskade de sig mer tid.

Åsikterna kring den perfekta introduktionen gick isär, vad gäller den tidsmässiga aspekten. Förståelsen om en önskan till mer tid är förståelig då den första tiden för en medarbetare i ett nytt företaget är den tid som upplevs som mest känslig för både organisationen och medarbetaren. För organisationen är det känsligt ur den aspekten att de kan förlora den nyanställdes intresse, vilket kan bidra till dåliga prestationer och senare, uppsägning. Från medarbetarens sida tar det sig uttryck i en känsla av otrygghet och ett utanförskap från övriga organisationsmedlemmar. Av den anledningen är det viktigt att tänka på hur introduktionen planeras.

Om introduktionen är dåligt upplagd och inte utvärderas ordentligt kan det skapa en "ond cirkel". Att utvärdera introduktionsprocessen tillsammans med medarbetaren innebär att organisationen kan försäkra sig om vad som varit bra och mindre bra. En utvärdering bidrar även till att ge bekräftelse på om information, angående arbetsuppgifter och organisationens uppbyggnad, nått fram. En utvärdering bidrar till att upptäcka negativa mönster i introduktionen som kan vara orsaker till att medarbetare väljer att avsluta sitt arbete. Om organisationen väljer att inte lägga tid på utvärdering av introduktionsprocessen kan det i

slutänden leda till att konsekvenser uppstår. Det kan orsaka ett förstört rykte på arbetsmarknaden som kan leda till att organisationen får svårt att locka till sig talangfull arbetskraft. Medarbetare i intervjuerna har uttryckt att utvärderingen bör ske med uppföljning senare i arbetet också, då ett bättre perspektiv kan ges från dem och bidra till att förbättra upplägget av introduktionen.

Introduktionsprocessen är en tidsödande och kostsam process och kostar mer än att försöka behålla de befintliga medarbetarna. Genomförs introduktionen med välplanerad information och uppföljning, tjänar organisationen in på det i längden. Genom ett mer långsiktigt tänk, hellre än den kortsiktiga uppföljningsmetoden som genomförs inom de flesta organisationerna, kan det bidra till att medarbetarna stannar kvar. Om den ekonomiska aspekten av introduktionsprocessen ses ur ett långsiktigt perspektiv, kan det vara mer ekonomiskt för organisationen att satsa på en bra introduktion. Den bör då innehålla en tillräckligt lång introduktionstid och systematisk uppföljning. En systematisk uppföljning bidrar till att upptäcka negativa frågor i tid, vilket på sikt kan främja till att spara pengar, då den informationen som givits kan bidra till att skapa den perfekta introduktionen och få de nya medarbetarna att stanna kvar. Arbetsgivarnas argument om att introduktionen kostar för mycket blir tveksamt i bemärkelsen att om ett gott intryck och en välplanerad introduktion ges från början, kan reducering ske i omsättningen av personal.

5.2 Skillnader i introduktionsprocessen

Vad som framkom av intervjuerna var att en dålig introduktion, var mer minnesvärd än en som fungerat bra. Det framkom att även om introduktionen var bristfälligt planerad och stöd från personalansvarig uteblev, visade det sig att det finns medarbetare som ändå väljer att stanna kvar. Det visar att det finns fler faktorer än introduktionen, som påverkar valet att stanna kvar på sin arbetsplats. Fungerar inte introduktionsprocessen finns det ett annat element att luta sig mot; medarbetarna. En arbetsgrupp är en social konstruktion och känner personen i fråga sig inte som en del av gruppen kan det skapa en ineffektivitet gentemot arbetsuppgifternas utförande. Därför är det av stor vikt att den nyanställda snabbt kommer in i organisationskulturen och känner sig delaktig. En organisation är inte bättre än deras sämsta medarbetare och en god samhörighet mellan medarbetarna bidrar till en stark immateriell resurs som kan ses som konkurrenskraftig på marknaden. Kollegorna på arbetet har beskrivits

som en avgörande faktor att stanna kvar. I de semiprofessionella organisationerna har betydelsen av arbetskamrater framställts som än viktigare än de hos den professionella organisationen. I den professionella organisationen uttrycks en medvetenhet om att deras arbete är individuellt och det är uppgifter som ska utföras självständigt. De professionella organisationerna är uppbyggda på individuella arbetsuppgifter, men det uttrycks dock en önskan om ett bättre samarbete kollegorna emellan. I de semiprofessionella organisationerna kan vissa tendenser skönjas, som att personligheten hos den nyanställda spelar en större roll än i de professionella. I de semiprofessionella organisationerna arbetar medarbetarna mycket i grupper, vilket kan ses som att de väljer att möta sina sakfrågor som en enad front med liknande värderingar.

Baserat på insamlat material uppfattas det, om introduktionen till arbetsuppgifterna går bra, men att socialiseringen in i arbetsgruppen går dåligt, finns det en större risk att den nyanställda inom kort tid börjar söka sig vidare till en annan arbetsplats. Av den anledningen är organisationskulturen viktig för en organisation och bör uppmuntras även fast arbetet är individuellt strukturerat.

5.2.1 Förkunskap – kortare introduktion

Introduktionen till arbetsplatsen skiljer sig åt mellan organisationstyperna med hänsyn som tas till att arbetsuppgifterna i de professionella organisationerna oftast är av individuell karaktär. I de professionella organisationerna krävs inte en introduktion till arbetsuppgifterna på samma sätt som till den semiprofessionella, då de redan besitter förkunskaper inom det specifika området. Det bör dock uppmärksammas att introduktionen är lika viktig för de professionella organisationerna, då den inte enbart behandlar de nya arbetsuppgifterna. I introduktionen behandlas även ingången till nya arbetskamrater och den nya arbetsmiljön, som den nyanställda, oavsett tidigare utbildning, måste ta i beaktning.

Det kan konstateras att det finns stora skillnader mellan de semiprofessionella och professionella organisationerna, då de vid rekryteringen resonerar olika kring vem som är bäst lämpad för tjänsten. I de semiprofessionella organisationerna spelar personligheten störst roll vid rekrytering, medan det i de professionella, väger kravet på akademisk kunskap tyngre.

5.3 En introduktion för två

Om en introduktion blir bra eller dålig kan avgöras i förhållandet mellan den som introducerar och den som blir introducerad. Tidigare forskning visar att den som introducerar medarbetaren på arbetsplatsen kan vara en avgörande faktor för om den blir bra eller dålig och därför är tillämpningen av en fadder en kritisk aspekt. Det kan konstateras att en dålig introduktion inte enbart beror på vem det är som introducerar den nya medarbetaren, utan faktorer som ambitionen att vilja lära sig sina arbetsuppgifter är upp till den nyanställde. Har den som introducerar och den som introduceras lyckats med att få nära och bra kontakt med varandra under introduktionsillfället och den fortsätter, kan det ses som ett tecken på att introduktionen är lyckad.

I de semiprofessionella organisationerna kan tendenser som personligheten, hos den nyanställda, ha en viss betydelse för hur introduktionsprocessen artar sig. Skälet som anges är att bättre anpassning in till arbetsplatsen till arbetsuppgifterna, arbetsgruppen och arbetsmiljön går smidigare. Det kan vara så att vederbörande inte lyckas knäcka koden till hur det fungerar och hur arbetet på arbetsplatsen sker, vilket kan bero på att dennes förmåga att lära sig och agera inte överensstämmer med organisationens synsätt. Passar inte personen i fråga organisationen eller tvärtom, kan även det vara avgörande om vederbörande stannar hos organisationen. Då de semiprofessionella organisationerna arbetar mycket tillsammans och mer som ett team, till skillnad från de tendenser som kan urskiljas för de professionella organisationerna, medför det att personligheten hos medarbetaren är avgörande då vederbörande måste passa in i den nuvarande arbetsgruppen. I den professionella organisationen sker, som tidigare nämnts, mycket individuellt arbete. Kravet på förkunskap i form av akademisk utbildning väger tyngre än individens personlighet, då förmågan att anpassa sig till en arbetsgrupp inte behöver tas hänsyn till på samma sätt som i de semiprofessionella organisationerna.

5.4 Då blir det en lyckad resa

Introduktionen av nyanställda bör ses som en process där det ingår ett antal olika moment. De momenten innefattar introducering till sin arbetsplats i form av sina arbetsuppgifter, inbringande av kunskap, insikt i organisationens övergripande mål, anpassning till arbetsgruppen och arbetsmiljön, samarbete med kollegorna samt ta till sig

organisationskulturens värderingar. Alla de faktorer har relevans mer eller mindre för de olika organisationstyperna och påverkar hur introduktionen planeras. När dessa moment är uppfyllda, till respektive organisation, och medarbetaren har bestämt sig för att stanna kvar i organisationen, har introduktionsprocessen blivit fullständig.

6 Fullständigt integrerad

Avsnittet kommer presentera de slutsatser som resulterats av analysen och diskussionen, där syfte och frågeställningar kommer besvaras. Målsättningen för studien är uppfylld, då vi kunnat urskilja skillnader i introduktionsprocessen mellan respektive organisationstyp.

Vilka faktorer i introduktionsprocessen kan påverka nyanställda att stanna kvar i företaget?

- Den ekonomiska aspekten av introduktionsprocessen innehåller ett kortsiktigt tänkande men bör ses som en del i ett större sammanhang i ett långsiktigt perspektiv. En systematisk uppföljning med ett långsiktigt tänkande, kan bidra till att det ekonomiska perspektivet ses i ett nytt ljus. Genom att uppföljning sker både precis efter och några månader senare, ger det en bredare information och insyn på hur den perfekta introduktionen läggs upp. Det kommer på sikt forma en bättre introduktion som bidrar till att reducera omsättningen av personal i organisationen.
- Personligheten hos den nyanställda spelar roll, då det kan vara avgörande för hur smidigt introduktionen går samt om den blir bra eller dålig. Av den anledningen är det viktigt att belysa att allt ansvar inte ligger på den som introducerar medarbetaren. Faktorer som är avgörande är tillgängligheten på information, feedback och uppföljning på utfört arbete samt hur medarbetaren kommer in i och tas emot av arbetsgruppen.

Skiljer sig introduktionsprocessen mellan en semiprofessionell- och professionell organisation och i så fall varför och på vilket sätt?

- Professionella organisationer respektive semiprofessionella organisationer bör inte dra introduktionsprocessen över en kam, då det finns skillnader i utformningen av arbetsgrupper, förkunskap och arbetssätt.
- Introducering av en medarbetare till en ny arbetsplats bör ses som en process, då den innehåller ett antal moment som ska gås igenom för att medarbetaren ska kunna bli och känna sig som en del i organisationen. De olika momenten särskiljer sig beroende på om det handlar om en professionell eller en semiprofessionell organisation.

Hur kan ett företag arbeta med introduktionsprocessen för att göra den så smidig och bekväm som möjligt med avsikt att passa både den som introducerar och den som blir introducerad?

- Organisationer kan med små hjälpmedel öka effektiviteten på processen genom att kvalitetssäkra den med hjälp av systematisk uppföljning.
- Anpassningen är beroende av vilken bakgrund, förkunskap och tidigare erfarenhet en person har. Det kan vara avgörande för hur mycket och hur lång tid som behöver avsättas till introduktionen.
- De professionella organisationerna borde ta efter de semiprofessionella organisationernas medarbetarkontakt, då det har visat sig att fastän arbetet känns dåligt kan en god medarbetar motiverar upp inställningen till arbetet. Studien belyser en vilja att från den professionella organisationens sida att gå i den riktning som de semiprofessionella organisationerna, genom att utveckla en plan för ett bättre teamarbete. Det har visat sig vara en pågående process då kriterierna vid anställning förändrats under åren, genom att en större hänsyn tas till den sociala kompetensen.

6.1 Ny forskning

Kunskapsbidraget är, utifrån slutsatserna som belysts ovan, att det bör göras skillnad på hur introduktionen genomförs beroende på vilken typ av organisation det handlar om. Vid benämning av introduktionen i tidigare forskning särskiljs inte organisationstyperna utifrån sin profession. De dras över en och samma kam men borde inte göra det eftersom det finns skillnader mellan professionella respektive semiprofessionella organisationer. Vissa moment i introduktionen är mindre viktiga att ta upp i en professionell organisation då det finns ett krav på viss förkunskap. Men för att få en trevligare arbetsplats som motiverar de anställda till att arbeta kvar inom en organisation bör de professionella organisationerna tillämpa de semiprofessionellas arbete med att få personalen in i gemenskapen på arbetsplatsen.

Avslutningsvis ska det uppmärksammas på att alla människor är olika, lär sig på olika sätt och olika snabbt. Av den anledningen kan det inte konstrueras en fast modell på hur en introduktion bör gå tillväga för att den ska bli lyckad. De fallföretag som presenterats är det som undersökningen behandlar, vilket ska uppmärksammas på kan skilja sig åt på andra

organisationer. För att lyckas med introduktionsprocessen krävs att många moment faller på plats och att varje individuellt företag anpassas efter sina förutsättningar.

7 Förslag på vidare forskning

Studien som genomförts har baserats på skillnaden mellan professionella och semiprofessionella organisationer. En ny aspekt att se på introduktionsprocessen, kan vara att studera skillnaden mellan olika branscher, som till exempel service- och tillverkningsföretag. Då hade det kunnat bidra till att skapa en generell uppfattning av introduktionsprocessen i semiprofessionella organisationer, vilket är intressant ur ett service management perspektiv.

Källförteckning

Litteratur och tryckta källor

Abrahamsson, B & Andersen, J. A. (2005). *Organisationen – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB.

Abbott, A. (1991) *The future of professions: occupation and expertise in the age of organization*, *Research into Sociology of Organizations*.17-42.

Alvesson, M & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer*. Författarna och Liber AB.

Alvehus, J. (2006). *Paragrafer och profit – Om kunskapsarbetets oklarhet*. Lund: Lund Business Press.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd.

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber AB.

Barley, S. (1984). *The Professional, the Semi-professional, and the Machines: The Social Ramifications of Computer based Imaging in Radiology*. Sloan School of Management: Massachusetts Institute of Technology.

Barney, J. B. (1995). *Looking inside for competitive advantage*, *Academy of Management Executive*. Vol. 9, No. 4, pp. 49-61.

Barney, J. B & Wright P. M. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*, *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 31-46.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T.L. (2007). *Ledning och organisation*. Malmö:Liber.

Damm, M. (1993). *Personalarbete, yrke eller passion*. Göteborg: BAS.

Deetz, S. (1998). Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance, I
mc Kinlay, A & Starkey, K. (red) *Foucault, Management and organization Theory. From
Panopticon to Technologies of the Self*. (s.151-168). London: Sage.

Eriksson, N. (2005). *Friska vindar i sjukvården: Stöd och hinder vid förändringar I
professionella organisationer*. Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. Tryckning
kompendiet, Göteborg, Sverige.

Granberg, O. (2003). *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*.
Bokförlaget Natur och Kultur: Stockholm.

Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*.
Bokförlaget Natur och Kultur: Stockholm.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations - understanding and
managing the human side of work*. Upper Saddle River: Pearson.

Iles, P., Xin Chuai, X. & Preece, D. (2010). *Talent Management and HRM in Multinational
companies in Beijing: Definitions, differences and drivers*. Journal of World Business, Vol.
45, Issue 2, pp. 179–189.

Jönsson, L. (1974). *Människan, mödan och arbetsglädjen*. Stockholm: Ronzo Boktryckeri
AB.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
AB.

Lauvås, P & Handal, G. (2001). *Handledning och praktisk yrkest teori*. Lund: Studentlitteratur
AB.

Legge, K. (2005). *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*. Gordonsville: Palgrave Macmillan.

Lindgren, Y. & Lindroos, E. (2007). *Ny på jobbet. En fallstudie om nyanställdas förväntningar kopplat till rekryteringsprocessen*. Kristianstad Högskola, Institutionen för beteendevetenskap.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services marketing : people, technology, strategy*. Boston: Barnes & Noble beteendevetenskap.

May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Mehta, A. (2011). *Human Capital: A Comprehensive Approach to Augment Organizational Performance*. Dehradun: Graphic Era University.

Rubenowitz, S. (1978). *Personaladministration och arbetspsykologi*. Göteborg: Orstadius Boktryckeri AB.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till från fältstudier*. Malmö: Liber AB.

Selander, S. (1989). *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap – professionaliseringens sociala grund*. Lund: Studentlitteratur.

Sisson, K. & Storey, J. (2000). *The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University Press.

Ståhl Zander, M. (1994). *Introduktion på arbetsplats: en undersökning av nyanställd personals behov av introduktion*. Lunds Universitet: Pedagogiska institutionen.

Söderström, M. & Lindström K. (1994). *Från Industrial Relations till Human Resources Management: två synsätt på personalarbete*. IPF-rapport: 28. Uppsala: Institutet för personal- och företagsutveckling.

Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.

Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Vargül, B. (2009) *Från nyanställd till en i gänget! Om integration av nyanställda*. Luleå Tekniska universitet. Sociologi Institutionen för arbetsvetenskap.

Otryckta källor

Arbetsmiljöverket. AFS. (2001). *Systematiskt arbetsmiljöarbete*:

http://www.av.se/lagochratt/afs/afs2001_01.aspx

(Läst: 2012-05-02).

Frenker, C. (2012) Metro - *Hon har svenskens drömjobb*:

<http://www.metro.se/nyheter/nu-vill-svensken-bli-personalchef/EVHlaC!opI29cjdUroQI/>

(Läst: 2012-02-06).

People Management. (2012) *HR society - Bättre att odla än att leta talanger*:

<http://www.hrsociety.se/pages/content.php?id=5493&folder=91>

(Läst 2012-03-28).

Muntliga källor

Fanny, Receptionist på Hotellet. Intervju den 8 maj 2012 (kl. 12:46-12:57).

Ferdinand, Medarbetare på Restaurangen. Intervju den 8 maj 2012 (kl. 17:28-17:40).

Maja, Sjuksköterska på Sjukhuset. Intervju den 29 april 2012 (kl. 18:51-19:02).

Maria, Sjuksköterska på Sjukhuset. Intervju den 9 maj 2012 (kl. 10:30-10:49).

Melker, Anställd lärare inom Utbildningsorganisationen. Intervju den 3 maj 2012 (kl. 15:41-15:57).

Patricia, Enhetschef på Sjukhuset. Intervju den 25 april 2012 (kl. 15:37-16:18).

Patrik, Personalspecialist på Sjukhuset, HR-enheten. Intervju den 26 april 2012 (kl. 10:58-11:55).

Paul, Personalspecialist på Sjukhuset, HR-enheten. Intervju den 26 april 2012 (kl. 8:52–9:20).

Penny, Personaladministratör inom Utbildningsorganisationen, Institutionen. Intervju den 20 april 2012 (kl. 13:16-14:08).

Per, Personalutvecklare inom Utbildningsorganisationen, Förvaltningen. Intervju den 20 april 2012 (kl. 09:59-10.44).

Peter, Personalsamordnare inom Utbildningsorganisationen, Fakulteten. Intervju den 20 april 2012 (kl 13:16-14:08).

Sandra, Hotelldirektör på Hotellet. Intervju den 8 maj 2012 (kl. 11:53-12:39).

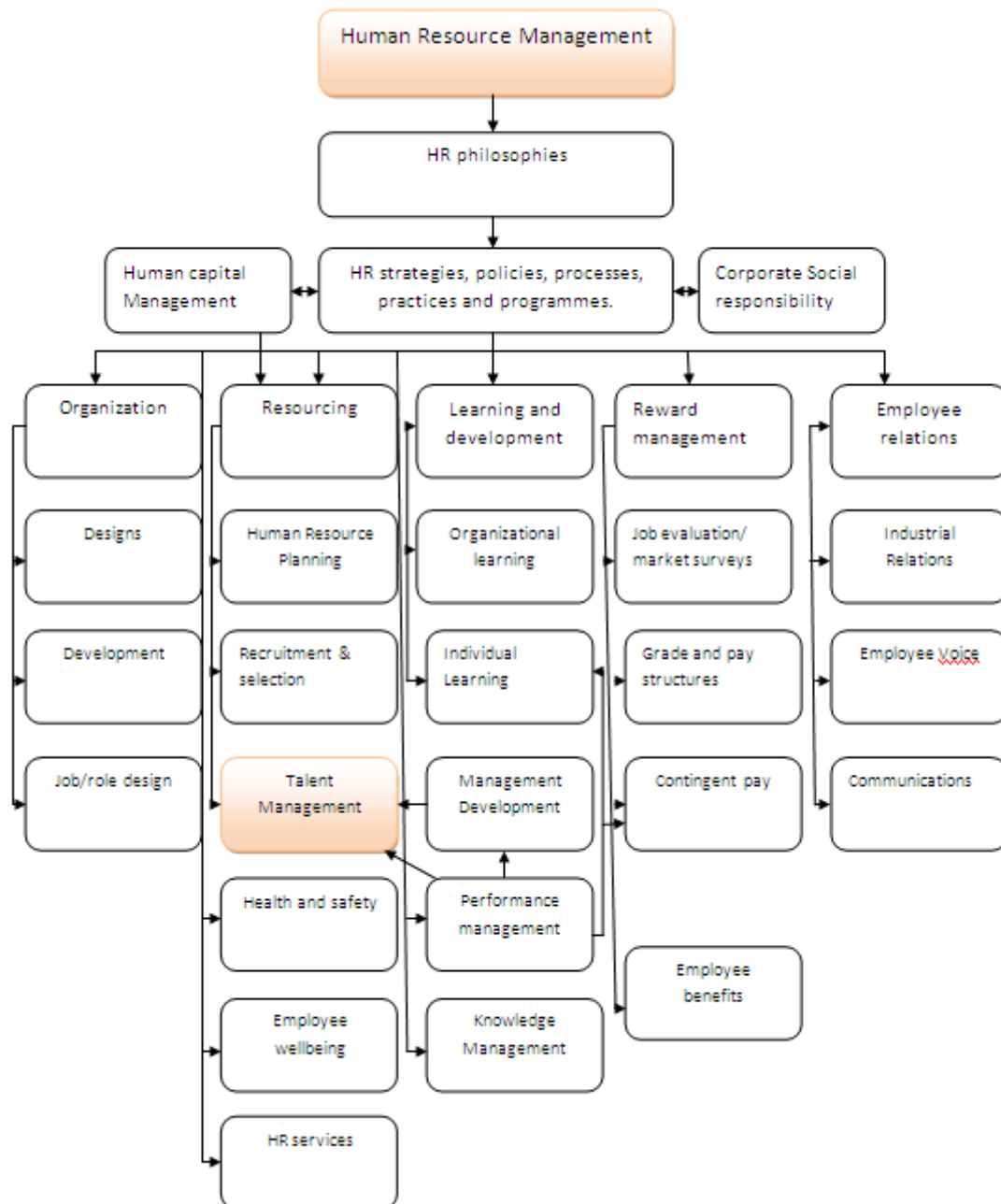
Selma, Restaurangchef på Restaurangen. Intervju den 8 maj 2012 (kl. 16:35-17:02).

Seth, Chefsassistent på Restaurangen. Intervju den 8 maj 2012 (kl. 17:05-17:11).

Stina, Kompetensutvecklare på Banken. Intervju den 26 april 2012 (kl. 14:57-15:38).

Bilaga1: Modell på Human Resource Management

Michael Armstrongs (2012:33) modell av HRM, tagen ur boken *Armstrongs Handbook of Human Resource*



Bilaga 2: Intervjuguide

Frågor till personalansvarig/chef

Bakgrundsfrågor

Berätta lite om dig själv (formell utbildning) och dina arbetsuppgifter?

Vilka personalfrågor ingår i din tjänst (förutom personalledning)?

- Titel/tjänst, avdelning?
- Personalansvar för hur många?
- Antal år på företaget, varav antal år med personalansvar?

Varför valde du själv att arbeta i detta företag?

Berätta lite om ert företag (antal anställda, vilken sorts verksamhet, etc)

Hur är er organisation uppbyggd?

Berätta lite om hur organisationen ser ut i företaget

- Finns det specifika värderingar eller sätt att arbeta på?
- Hur upplever ni själv organisationskulturen?
- Hur tror du att nyanställd personal upplever organisationskulturen?

Nyanställning av personal

Vilka krav ställer ni vid nyanställning av medarbetare?

- Är det några specifika egenskaper, kompetenser och kunskaper ni söker?

Introduktion för nyanställda

Hur går det till rent generellt när man är nyanställd hos er?

- Har ni någon form av introduktion för nyanställda?
- Vad innehåller i sådana fall introduktionen?
- Hur arbetar ni för att den nyanställda ska bli en del av det dagliga arbetet?
- Vad är målet med introduktionen enligt er?
- Varför behövs en introduktion till arbetet enligt dig?

Hur lång tid tar det för en nyanställd att introduceras på arbetsplatsen och till sina arbetsuppgifter?

Hur lång tid anser ni att det tar innan en nyanställd kommer in i det arbetssättet och den kultur som ni jobbar efter? Hur arbetar ni för att kommunicera och introducera detta?

Vad tror du det blir för konsekvenser av en bra respektive dålig introduktion?

Har det gjorts några förändringar generellt av introduktionen under de senaste åren? *Varför? Varför inte?*

Har du eventuellt någon information om hur introduktionsprocessen utvecklats genom åren?

Är det någon skillnad på introduktionsprocessen beroende på vilken arbetsposition som tillsätts?

Har ni någon taktik när det kommer till inlärningsprocessen? Hur mycket kan en person till exempel ta in?

Feedback

Har ni någon form av feedback i samband med introduktionen/upplärningsprocessen? Hur arbetar ni i sådana fall med feedback under introduktionen/upplärnings- och inskolningsprocessen gentemot era medarbetare? Vad är det ni värdesätter att den nyanställda ska ta till sig? Är den positiv/negativ eller båda?

- Är det svårare eller lättare med en gemensam företagskultur på professionella/semiprofessionella organisationer?

Övrigt

Är det något du upplever vi har saknat i intervjun?

Frågor till medarbetare

Bakgrundsfrågor

Berätta lite om dig själv (ålder, utbildning, vilken är din roll på företaget, arbetsuppgifter)

Varför började du på just detta företag? Vad är din historia inom företaget?

Nyanställning av medarbetare

Hur gick det till när du var nyanställd på företaget?

- Var fick du börja som nyanställd?
- Internutbildning? Gå bredvid i en vecka eller hur gick det till?
- Hur var dina första veckor? Hur gick det till? Vad fick du göra? Vad fick du börja med?

Är det något du upplever saknades under själva introduktionstiden?

Hur upplevdes stödet från de personalansvariga/chefer under din första tid på företaget?

Feedback

Upplever att ni får någon feedback på det arbete ni utför?

- Får ni mycket feedback från era medarbetare, chefer, faddrar, mentorer och/eller högre instanser inom företaget/organisationen?
- Hur fungerar det?
- Är det bra/dåligt?
- För mycket/för lite.
- Får ni feedback under upplärningsprocessen?
- Bra/dåligt? Mycket/lite?

Hur lång tid tog det innan du kände dig som en del av företaget?

Om du skulle ändra på något, vad skulle det vara?

Hur skulle du lägga upp en introduktion för nya arbetskamrater? Vad anser du är viktigt att ta med?

Övrigt

Är det något du upplever vi har saknat i intervjun?