



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Påverkansfaktorer på arbetsmotivation under arbetsintroduktionen. En kvalitativ undersökning på tjänstemän inom bygg- och fastighetsbranschen.

**Miranda Bohlin
Caroline Höstgren**

Kandidatuppsats vt 2013

Handledare: Roger Persson

Sammanfattning

Arbetsintroduktionen är en osäker tid för många nyanställda då de ska lära känna verksamheten och komma in i arbetsuppgifterna. För företag kan det vara av betydelse att identifiera vilka delar av introduktionstiden som de nyanställda upplever påverkar arbetsmotivationen.

Studiens syfte var att undersöka vad tjänstemän inom bygg och fastighetsbranschen upplever påverkar arbetsmotivationen under introduktionstiden. En kvalitativ metod användes där sex personer från tre företag i Skåne-regionen intervjuades. Två deltagare arbetade som HR-personal och bidrog med en inblick i verksamheten. De fyra tjänstemännen var juniorer i sin tjänst.

Resultatet visar att introduktionstiden innefattar en komplex integration av många olika faktorer som är sammankopplade. En väl genomförd introduktion upplevs innebära att man ser till individuella förutsättningar och det psykologiska kontraktet. Arbetsmotivationen upplevs särskilt främjas genom uppmärksamhet på individens tilltro till den egna förmågan (self efficacy) och behov av stöd. Betydelsen av feedback, hur den används och varför den ses som viktig kommunikationslänk belyses.

Framträdande var den gemensamma uppfattningen om att ett större behov av stöd och mindre grad av autonomi var kopplat till arbetstillfredsställelse vid introduktionsförfarandet vilket bidrar till skapandet av motivation.

Nyckelord; Introduktion, motivation, psykologiskt kontrakt, self efficacy, stöd och feedback

Innehållsförteckning

Om introduktion för nyanställda	5
<i>Faktorer som kan påverka motivationen under introduktionstiden.....</i>	<i>6</i>
Socialisation.	6
Mentorskap.....	7
Det psykologiska kontraktet.	8
Self efficacy.	9
Job Characteristics Model.....	10
Feedback.....	13
<i>Tidigare forskning</i>	<i>13</i>
<i>Syfte och frågeställning</i>	<i>15</i>
Metod	15
<i>Deltagare</i>	<i>15</i>
Identifiering av företag och tjänstemän.	15
<i>Procedur.....</i>	<i>16</i>
Förberedelse och testintervju.	16
Genomförande av intervjuer.....	16
Databehandling och analys.....	16
Tillförlitlighet, trovärdighet och överförbarhet.....	17
<i>Etik.....</i>	<i>18</i>
<i>Forskarnas roll.....</i>	<i>18</i>
Resultat	19
<i>Socialisationsprocess och förväntningar</i>	<i>19</i>
<i>Stödfunktionernas betydelse.....</i>	<i>20</i>
<i>Tro på den egna förmågan</i>	<i>22</i>
Erfarenhet.	22
Observationsinlärning.....	23
Det emotionella tillståndet.....	23
Mål.....	24
<i>Betydelsen av feedback för individens utveckling.....</i>	<i>24</i>
<i>Psykologiska tillstånd av inre motivation</i>	<i>25</i>
Meningsfullhet.	25
Upplevt personligt ansvar.	26
Resultatkännedom.	27

Diskussion	27
<i>Hur upplever individerna att socialisationsprocessen påverkat motivationen?</i>	<i>28</i>
<i>Hur upplever individerna att stödet under introduktionstiden har påverkat deras arbetsmotivation?</i>	<i>29</i>
<i>Vad upplever individerna påverkar förmågan att kunna utföra arbetsuppgifterna under introduktionstiden?</i>	<i>31</i>
<i>Vad upplever individerna skapar motivation?</i>	<i>33</i>
Metoddiskussion	35
<i>Metodval</i>	<i>35</i>
<i>Urval</i>	<i>36</i>
<i>Begränsningar</i>	<i>36</i>
<i>Slutsats</i>	<i>37</i>
<i>Förslag till vidare forskning</i>	<i>38</i>
Referenser	39
Bilagor	42
<i>Bilaga 1: Förberedande information till företagen inför intervjuerna</i>	<i>42</i>
<i>Bilaga 2: HR informanternas intervjuguide</i>	<i>43</i>
<i>Bilaga 3: Tjänstemännens intervjuguide</i>	<i>44</i>

Påverkansfaktorer på arbetsmotivation under arbetsintroduktionen.

En kvalitativ undersökning på tjänstemän inom bygg- och fastighetsbranschen.

Introduktionstiden syftar till att skapa den bästa möjliga anpassning mellan arbetet och individen och ses som en av många viktiga länkar av personaladministrativa åtgärder (Rubenowitz, 2004). Introduktionstiden är den första tiden på ett nytt arbete där den nyanställda kommer in i arbetet och lär känna organisationen (ibid.). Det handlar inte enbart om att den nyanställda ska ha goda förutsättningar för att klara av sitt arbete utan även att arbetsmiljön och uppgifterna ska vara anpassade så att individen känner sig motiverad att använda sina förutsättningar. Arbetsmotivation kan definieras som det engagemang mot företaget och arbetstillfredsställelsen som den anställda känner (Schou, 1991). Vikten av en väl genomförd introduktionstid betonas i Arbetsmiljöverkets 7§ (AFS 2001:1) som ställer krav på att nyanställda och de som varit borta från arbetet en längre tid får genomgå en arbetsintroduktion där den ska ge arbetstagaren ”en uppfattning om hans/hennes egna arbetsuppgifter och sambandet med andras, om hur verksamheten i stort fungerar inklusive det systematiska arbetsmiljöarbetet samt om vilka risker som finns i verksamheten och hur man skyddar sig mot riskerna”. Det är dock långt ifrån alla arbetsplatser som lever upp till kraven och har fungerande introduktions rutiner. Att undersöka bygg- och fastighetsbranschen valdes då det antogs att det fanns välfungerande introduktionsrutiner inom denna bransch på grund av den stora mängden olyckor som sker varje år. Studien undersöker inte byggarbetare utan tjänstemän som arbetar strategiskt och självständigt.

Målet med undersökningen var att se vad nyanställda tjänstemän inom bygg och fastighetsbranschen upplever påverkar sin arbetsmotivation under introduktionstiden.

Om introduktion för nyanställda

Rubenowitz (2004) beskriver introduktion som ”hela den process, under vilken en individ kommer in i en ny arbetssituation” (s.183). Introduktionen har traditionellt setts som ett sätt att stödja säkerheten och förmågan att behärska arbetsuppgifterna. Vid introduktionstillfällena så har exempelvis rundvandringar, handledningar, introduktionsdagar med hela personalen och beskrivningar i form av introduktionsböcker, checklistor och intranäts beskrivningar getts som en del av god personalpraxis. (Rainio, 2010)

En välfungerande introduktion innebär att det finns en möjlighet för den nyanställda att kunna använda sig av sina färdigheter och få en chans att påverka och delta i beslut rörande sitt eget arbete (Rainio, 2010). Dessutom hjälper den till att bilda nätverk. Det är inte

enbart arbetsuppgifterna som är nya utan även företagskulturen och dess spelregler. En välgjord introduktion gagnar hela arbetsplatsen då målet är att på kortare tid hjälpa nyanställda nå en ökad effektivitet, där de klarar av att arbeta självständigt och behöver mindre stöd från andra (Rainio, 2010). Armstrong (2009) diskuterar olika syften som introduktionsplanen fyller. Initialt underlättar det när allt känns främmande och nytt. För att de anställda ska vilja stanna kvar så ska introduktionen skapa en positiv bild av företaget.

Rekrytering och introduktionsarbetet är en dyr process där den nyanställde måste läras upp för att bli en effektiv medarbetare (Armstrong, 2009). Syftet förutom att skapa den effektiva medarbetaren är att minska risken med att den nyanställde slutar. Bristande introduktion kan resultera i ökad personalomsättning och omotiverad personal där arbetet som utförs inte lever upp till förväntningarna på grund av att de inte presterar sitt bästa. Således är det viktigt att varje nyanställd snabbt ges möjligheter att kunna bidra med sin kompetens till verksamheten (ibid).

Rubenowitz (2004) menar att det skapas en försäkran att alla nyanställda får kunskaper om viktiga arbetsförhållanden om systematiska introduktionsrutinen finns. När lämpliga arbetsinstruktioner lämnas precis i början av anställningen betyder det snabbare inläring och att nyanställda kommer närmre sina kollegor med hänsyn på arbetsinsatsen (Rubenowitz, 2004). Vidare menar Rubenowitz att det är viktigt att ledningen förstår sitt ansvar för att systematisk introduktion utförs planenligt och hur viktig en sådan introduktion är då viktiga delmoment annars kan utebli.

Faktorer som kan påverka motivationen under introduktionstiden

Socialisation. Socialisation är en utveckling där individen anpassar sig efter normer, värderingar och attityder (Bruzelius & Skärvad, 2004). Det är en process där individen anpassar sitt beteende efter vad som förväntas, accepteras och belönas. I socialisationsprocessen överförs kulturen och individen gör den till en integrerad del av sig själv. Detta sker genom en formell- och en informell socialisation. Den formella socialisationen är företagets värderingar, handlingsmönster och detta sker genom ett inskolningsprogram. Den informella socialisationen är den interaktion med arbetskamrater och chefen som överför värdefull information vilket är den mest informativa för den nyanställda. Den nyanställda lär känna sina arbetskamrater betydligt fortare via informella diskussioner. Kollegorna är viktiga då de erbjuder trygghet och gemenskap (Ibid).

Abrahamsson och Andersen (2005) beskriver hur socialisationsprocessen integrerar individen in i sitt arbete. Integration beskrivs som en ”process som leder till att skilda enheter

förenas; även resultatet av en sådan process” (Nationalencyklopedin, 2013). Abrahamsson och Andersen (2005) förklarar att de nyanställda genomgår tre faser. De består av en initialfas, en mötesfas och en metamorfas. Hur individen upplever faserna leder till om individen vill stanna kvar i organisationen eller inte och om individen godtar organisationskulturen. Initialfasen består av de förväntningar, värdenormer och förhållningssätt som varje nyanställd har när den kommer i kontakt med organisationen. Mötesfasen innebär att den nyanställda påbörjar sin anställning, möter sin arbetsplats, sina medarbetares normer och värderingar i organisationens kultur. I denna fas kan stora kontraster mellan de egna värderingarna och företagets värderingar vara så markanta att den nyanställda väljer att avsluta sin anställning. I metamorfasen upplever individen att den har socialiserats genom att ha antagit organisationens värderingar och på det viset själv upprätthåller organisationskulturen. Då är den nyanställda en del av den sociala miljön (Abrahamson och Andersen, 2005).

Det är närmsta chefen som ansvarar för introduktionen (Rainio, 2010). Om nyanställdas bakgrund, önskemål och färdigheter uppmärksammas så skapas en upplevelse av delaktighet och rättvisa. Denna upplevelse av individuell uppmärksamhet ger positiva effekter på engagemanget och arbetshälsan. Det är den nyanställdas överordnad som ska sätta in den anställda i arbetsuppgifterna, de skrivna och oskrivna sociala relationer som existerar, samt representera organisationen. Delar av ansvaret kan fördelas på arbetsplatsen men huvudansvaret kan inte överlåtas på någon annan. Chefen måste se till att tillräcklig tid ges och att all nödvändig information finns tillgänglig så att ett effektivt och säkert arbete kan utföras (Ibid).

Det är viktigt att koppla verksamhetsmål med personliga mål (Flach, 2006). För att få individen att förstå verksamhetsmålen, vilja bidra och känna tillhörighet bör man aktivt arbeta med motivationsfrämjande ledarskap då individens motivation hör ihop med dennes personliga mål. Således är anpassningsprocessen mellan organisationen och individen avgörande för ett effektivt arbete (ibid).

Mentorskap. Murray & Owen (1992) menar att mentorskap består av en mer erfaren och kunnig person och en mindre erfaren person. Målet med denna kombination är att den mindre kunniga personen genom kunskapsöverföring få lära sig utveckla kompetenser. Franzén, Giesecke, Landin och Zaar (1996) belyser vinsterna kring att arbeta med mentorsprogram eftersom detta skapar en kunskaps- och erfarenhetsöverföring från mentorn till adepten. Utvecklingen för båda sker dels professionellt och personligt då de lär av varandra. Vinster sker även i form av lärande i det dagliga arbetet, skapandet, nya relationer

och nätverk bildas, informationsflödet underlättas eftersom mentorsprogrammet skapar nya kommunikationsvägar som resulteras i en mer öppen företagskultur. Det informella mentorskapet upplevs oftast som en vänskap och har en stor betydelse för utvecklingen i arbetslivet (Franzén et al., 1996). Mentorn i ett organiserat mentorsprogram bör hjälpa adepten att utveckla de färdigheter som adepten önskar arbeta med. Mentorn bör även överföra kunskap om företagets mål, kultur, ge adepten feedback på dennes beteende, planera för adeptens framtid och hjälpa adepten att utveckla ett mer effektivt arbetssätt. Att kunna ta emot feedback och handledning i frågor är väsentligt för ett lyckat mentorsprogram (Murray & Owen, 1992).

Det psykologiska kontraktet. Eftersom olika personer har olika utgångslägen så är det ofta nödvändigt att utarbeta individuella introduktionsplaner (Rainio, 2010). Den viktigaste delen är den uppgiftsbaserade inskolningen där man går igenom säkerhetsföreskrifter och det ordinarie arbetet så att man får en bild av verksamhetsområdet (ibid). Schein (1980) menar att det krävs kunskap om hela organisationen för att den anställda ska förstå sin roll som en del av helheten. Hur anställdas förmåga att jobba effektivt, hur lojala och entusiastiska de är för sitt arbete beror dels på graden av sina egna förväntningar och dels på vad organisationen har för förväntningar på den nyanställda. Detta benämns ofta som det psykologiska kontraktet (ibid). Rainio (2010) beskriver det psykologiska kontraktet som ett informellt, oftast outtalat kontrakt som finns mellan arbetsgivaren och arbetstagaren, reglerar deras skyldigheter, gemensamma uppfattning och förväntningar som de har på varandra. Vad tillhandahåller organisationen den nyanställda och vad förväntas denne ge tillbaka i utbyte? Det är en interaktiv relation mellan individen och organisationen där man gemensamt influerar och förhandlar om vad man förväntar sig av förhållandet (Rainio, 2010). Dessa ömsesidiga uttalade och delvis omedvetna förväntningar kan innebära att sociala behov och säkerhet tillgodoses i utbyte mot lojalitet och hårt arbete. Schein (1980) menar vidare att man inte kan förstå denna psykologiska dynamik genom att enbart titta på organisationens behov eller individens motivation utan dessa är tillsammans en komplex integration som kräver ett systematiskt tillvägagångssätt med en individuell anpassning. Detta är dock en förhandling som genomsyrar och ändras under hela karriären.

Turnley & Feldman (2000) menar att det psykologiska kontraktet kan påverka individens arbetstillfredsställelse, förtroende för organisationen och vilja att stanna inom företaget. Det är viktigt för företag att de anställda upplever att det psykologiska kontraktet är uppfyllt eftersom det är personalens tillit till företaget som påverkar dennes beteende (Robinson, 1996). Om de anställda upplever att företaget inte uppfyller sin del av det

psykologiska kontraktet är de mer benägna att söka nya arbeten, prestera sämre och de agerar inte i enlighet med de normer och värderingar som man gör om man är motiverad och tillfredsställd med företaget (Robinson & Rousseau, 1994).

Self efficacy. Med self efficacy menar Bandura (1982) att vilka värderingar som en individ skapar har med dennes tilltro till sin egen förmåga att göra. Self efficacy skildrar hur individen uppfattar sina möjligheter att prestera för att uppnå önskade resultat och hur länge man hårdar motstånd (Bandura, 1977). Det handlar alltså inte om den faktiska förmågan utan om den subjektiva uppfattningen av förmågan. Här menar Bandura (1982) att individer med hög self efficacy har ett förtroende för sin förmåga att övervinna hinder och mästra de största utmaningarna medan de med låg self efficacy ser sig själva som ineffektiva och ger då mindre ansträngning för att nå resultat eller ger upp.

Bandura betonar att self efficacy är olika beroende på situation, där man kan ha hög self efficacy i vissa lägen och låg i andra men att dessa går att påverka. Han identifierar fyra olika orsaker till hur nivån av self efficacy utvecklas (Bandura, 1997). Den första handlar om *erfarenheter* och vikten av att själv lyckas genomföra något för att forma tron på sin förmåga. Varje gång en individ lyckas att uppnå ett satt resultat höjs self efficacy ytterligare. Då den egna erfarenheten är en viktig faktor så kan även andras erfarenheter ha stor inverkan. *Observationsinläring* är den andra faktorn, där genom att observera andra och se konsekvenserna av beteendet i den specifika situationen, så kan tron på den egna förmågan förstärkas alternativt försvagas. Ser man någon lyckas som man anser liknar sig själv, ökar tron att man själv kan lyckas. Handlingar är således reglerade av de förväntade konsekvenserna av dem. Den tredje faktorn handlar om *verbal övertalning* på så vis att man kan förstärka eller försvaga self efficacy genom hur man talar om individens förutsättningar. Individer lär sig evaluera sitt beteende delvis utifrån hur andra reagerar på beteendet och genom att verbalt uttala sig om det (Bandura, 1977). Förstärkning kan exempelvis ske genom stödsamtal där man uppmuntrar och uttrycker tro på att de besitter kapaciteten att nå sina mål. För att kunna korrigera och utvärdera sin arbetsinsats i förhållande till uppsatta mål är feedback viktigt. Det förutsätts dock att feedback inte sker i form av godkänd eller icke godkänd gradering av prestation. *Det emotionella tillståndet* så som oro eller utmattning är den fjärde faktorn som påverkar self efficacy (Bandura, 1997).

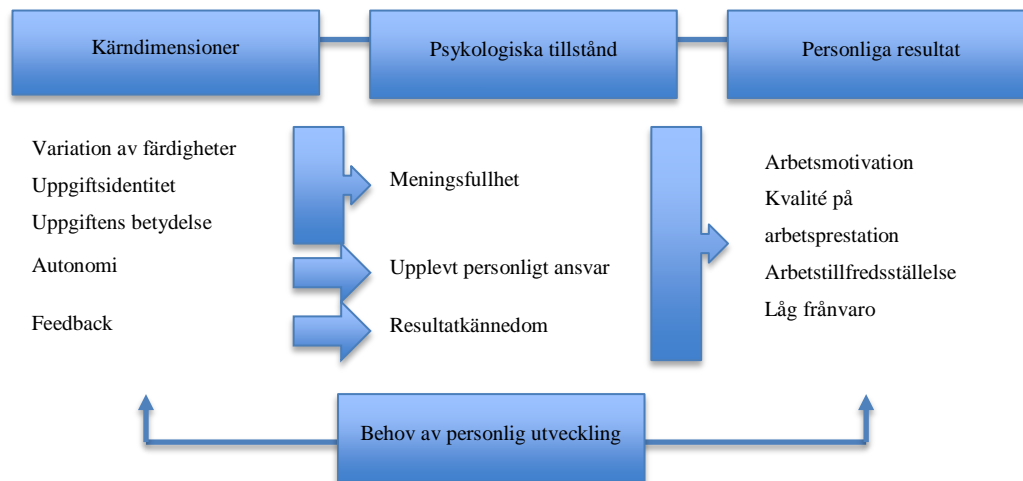
Self efficacy är en bestämmande faktor för effektiv målsättning. Self efficacy ökar när individer genom den egna kompetensen når framgång och med det ökar även motivationen för insatser i målsättning. För att skapa effektiv målsättning finns vissa viktiga principer där man förutom att sätta realistiska målsättningar även bör dela upp dessa i kortsiktiga och

långsiktiga. Kortsiktig målsättning ger individen möjlighet att nå omedelbara resultat och på så sätt bygga upp sin self efficacy som hjälp mot de långsiktiga målen (Bandura, 1997). Verksamheten kan sätta klara mål men processen dit kan vara problematisk för utföraren. Är processen problematisk så kan tron på förmågan påverkas. Vikten av att ta bort hinder och att hjälpa till i processen ökar tillfredställelsen som hjälper organisationen att skapa engagemang mot verksamhetsmålen. Förutsättningarna är dock att ledningen ser till att individen har förmågan att klara uppgiften. Flach (2006) menar att detta är relevant både för karriären såväl som för ingångsjobben där fokus finns i utförandet under introduktionen. Att skapa positiva arbetserfarenheter som höjer tilltron på sin förmåga bör uppmärksammas så att man inte anställer en medarbetare och lämnar denna själv när den inte kan kontrollera sina handlingsramar. Det betonas att individer har olika behov och att organisationen därför bör se till det psykologiska kontraktet där individanpassning som passar medarbetarens förutsättningar är införlivat (Flach, 2006). Nivån som individen sätter på sina personliga mål har att göra med dennes erfarenheter, färdigheter och self-efficacy (Bandura, 1977 refererad i Donovan, 2009). Beteendet formas av ett antal faktorer tillsammans. Erfarenhet och självaktning formar personliga mål, observation på de specifika målen och utvärdering i form av feedback och reaktioner från andra formar processer som är självreglerande. Det vill säga individens kognitioner och miljöinfluenser kontrollerar motivationsprocessen (Bandura, 1986).

Mål ska vara specifika och rimligt utmanande för att bra resultat ska uppnås. Lättuppnåbara mål motverkar motivationen men samtidigt får de inte kännas ouppnåeliga (Flach, 2006). För att anpassa målen bör man känna till individernas förmågor och se till arbetssituationens förhållande. Acceptans av målet och feedback som erhålls angående prestationen är två kritiska förutsättningar för målprestation (Wiley, 1995). Om uppsatta mål inte accepteras kan motstånd uppstå med risk för att målen inte uppnås. Delaktighet lyfts fram som en orsak till acceptans av mål där man genom att ta med den anställde i beslutsprocessen skapas ett förtroende mellan medarbetare och chefer. (Jacobsen & Thorsvik 2006). För att skapa höga arbetarinsatser krävs en styrande ledning som klargör mål och ger specifik vägledning om processens utförande, Det bör även finnas en stödjande ledning där man tar hänsyn till personliga målsättningar i arbetet, att delaktighet lyfts fram som ger chans till inflytande i problemlösningar.

Job Characteristics Model. Genom att blicka mot de inre faktorerna definierade Hackman och Oldham (1976) de psykologiska stadierna för att öka motivationen. Job Characteristics Model tar hänsyn till skillnader mellan individer likväl som

arbetsförhållandena och att individer reagerar olika på samma arbete. Tidigare teorier såg inte efter den enskildes behov i samma utsträckning. Fokus i denna modell ligger i hur individens och arbetets karaktär är integrerat för ett produktivt resultat. Modellen fokuserar på arbeten där individer arbetar enskilt, mer självständigt och den hanterar individuell motivation. (Hackman& Oldham, 1980).



Figur 1 - Påverkansfaktorer i Hackman och Oldhams (1976) Job Characteristics Model.

Job Characteristics Model omfattar tre beståndsdelar för att influera anställdas motivation; kärndimensionerna, de psykologiska stadierna och de personliga resultaten.

Kärndimensionerna. Kärndimensionerna består av variation av färdighet, uppgiftsidentitet, uppgiftens betydelse, autonomi och feedback. (Hackman & Oldham, 1980) *Variation av färdighet* belyser arbetsuppgiftens omfattning där den anställde ges möjlighet att använda en variation av sina färdigheter, kunskaper och förmågor för att kunna utföra arbetet. Hjälper organisationen till att utveckla och tänja de anställdas färdigheter kan meningsfullhet upplevas även då de inte nödvändigtvis upplever att arbetsuppgiften i sig är betydande. *Uppgiftsidentitet* handlar om att man klargör och identifierar vad uppgiften innefattar så att man kan se och ansvara för helheten. *Uppgiftens betydelse* innebär vad arbetsuppgiften har för betydande inverkan på individen och även hur den påverkar andra människors psykologiska eller fysiska välmående. *Autonomi* rör sig om graden av valmöjligheter och de anställdas upplevelse av självständighet att kunna bestämma hur arbetet ska utföras. *Feedback* i modellen består av det direkta resultat av prestationen som man utför och som kan observeras och inte den feedback som man vanligtvis använder som utvärderings verktyg för individers utveckling och förstärkning av sitt beteende (ibid).

Kärndimensionerna ansågs ha speciell inverkan på de psykologiska tillstånden. Hackman och Oldham (1980) menade att om flera av dessa kärndimensioner var uppfyllda då upplever de anställda de psykologiska tillstånden. De psykologiska tillstånden är upplevd resultatkännedom, personligt ansvar för arbetet och en känsla av att arbetet är meningsfullt. Dessa psykologiska stadier är nödvändiga för att inre motivation ska finnas. De psykologiska tillstånden är interna för individer och är inte manipulerbara i sig själva utan av den anledningen använder man kärndimensionernas inverkan (ibid).

Meningsfullhet. Känslan av meningsfullhet handlar om en subjektiv uppfattning om uppgiften är av betydelse eller inte. Anses arbetet triviale så har det ingen betydelse om individen känner att den själv är ansvarig för åstadkommandet och då utvecklas troligtvis inte inre motivation (ibid).

Upplevt personligt ansvar. En upplevd känsla av att ett personligt ansvar härrörs från autonomi (Thomas & Velthouse, 1990). När autonomi finns så upplever individen att resultatet beror på dennas egen insats och beslut istället för exempelvis manualer eller instruktioner från överordnade. Ökar autonomi så ökar det personliga ansvarstagandet både när det gäller lyckade och misslyckade resultat (Hackman & Oldham, 1980).

Resultatkännedom. Om den anställde känner att arbetsuppgiftens resultat beror på annat än den egna insatsen eller om denne inte får någon typ av återkoppling på sitt arbete kan motivationen utebli. Individen kan varken känna stolthet eller missnöje av ett arbete om inte kännedom om resultatet finns (Hackman & Oldham, 1980).

Meningsfullhet och känslan av personligt ansvar och resultatkännedom är kritiska komponenter för skapandet av en stark intern motivation i det psykologiska stadiet. Inverkan på den inre arbetsmotivationen utgör resultatdelen i Job Characteristics Model tillsammans med kvalitet på arbetsprestationen, arbetstillfredsställelse och låg frånvaro. Den personliga utvecklingen menar Hackman och Oldham (1980) beror på olika individers behov av just utveckling och utmanande arbete för att behålla sin motivation. Om kunskaper som krävs för att kunna utföra arbetet finns så upplever individen en positiv syn på sitt arbete och motivation uppstår.

Olika delar av modellen kan ha samband beroende på situation. Autonomi kan vara nära kopplat till en hög grad av variation av färdigheter i många organisationer (Hackman & Oldham, 1980). Katz (1978) gjorde en undersökning som analyserade hur de olika faktorerna i Job Characteristics Models fem kärndimensioner påverkar individen under dennes arbetsliv. Undersökningen visade att autonomi var negativt korrelerad med arbetstillfredsställelse under

introduktionsprocessen. Först efter introduktionsprocessens slut hade autonomi istället ett positivt samband med arbetstillfredsställelse (Katz 1978).

Feedback. Feedback är en process där information kring ens prestation eller förståelse förmedlas av någon annan (Hattie & Timperley, 2007). Det sker i en process eftersom målet med feedback är att utveckla, förbättra och hjälpa individen genom återkoppling. Enligt Hattie och Timperley (2007) är det viktigt med feedback då det är en central del av lärandet och prestationen men effekten av feedback kan vara både bra och dålig. Feedback ska ske i en kontext för att ha någon inverkan på individen (Ibid). Feedback bör vara konkret för att individen ska kunna tillgodogöra sig den och kunna arbeta med den på ett fullgott sätt (Shute, 2008). Effektiv feedback bör dessutom hjälpa individen att kunna besvara följande tre frågor; Var är jag på väg? (Vilka mål har jag) Hur går det för mig? (Vad har jag uppnått) Vart ska jag sedan? (Vad behöver göras för att skapa bättre resultat). Dessa frågor hjälper individen att minska skillnaden mellan den nuvarande förståelsen, prestationen och det uppsatta målet. Individen kan på så sätt förstå feedback, arbeta mot att utveckla de delar som behövs för att bättre hantera och förstå helheten av situationen och vad som bör göras för att kunna gå vidare på bästa sätt (Hattie & Timperley, 2007). De tre frågorna, var är jag på väg, hur går det för mig och vart ska jag sedan, är väsentliga för att individen ska kunna ta på sig fler utmanande uppgifter och hålla målet i sikte. Kraften och styrkan med feedback är att den minskar avståndet mellan var individen är och vart dennes mål finns (Shute, 2008). Det är viktigt att kunna ta emot feedback och vara öppen för den för det är då man kan förändra ett beteende och uppnå ett bättre resultat (Ledarna, 2012). Beröm är oftast inte en effektiv form av feedback eftersom det inte riktar sig till någon av frågorna och hjälper inte individen i sin utveckling (Hattie & Timperley, 2007).

Tidigare forskning

Motivation är ett område som har studerats under många år. Dock finns det inte lika mycket forskning kring den specifika kombinationen arbetsmotivation och arbetsintroduktion som denna studie fokuserar på. Därav undersöktes de individuella delarna separat för att sedan tillsammans skapa en helhet. Om introduktion av nyanställda kom det mest informativa materialet från olika kommuner och statliga institutioner som oftast har ett väldokumenterat introduktionsprogram för nyanställda. Det upptäcktes att det fanns en avsevärd skillnad i information från företag inom privat sektor och kommuner i hur de tydliggör sina introduktionsrutiner. På grund av detta gjordes valet att olika kommuners material skulle användas som en orientering i ämnet. Rainios handbok för Finlands Kommunförbund har

använts som litteratur i studien då detta material var informativt och skapade en bra grund för det som skulle studeras.

Michael Watkins, docent och forskare vid Harvard business school skrev 2003 boken ”The first 90 days” om som handlar om chefsintroduktion. Watkins menar att introduktionstiden i sig är orolig och kan vara ännu mer krävande för chefer. Att bygga förtroende visar han är den viktigaste delen av introduktionen. En omfattande studie som gjorts av Wiley (1995) undersöker hur motivationen förändrats under 40 år. Studien beskriver hur motivations faktorer påverkas av hur omvärlden och arbeten förändras. Hattie och Timperley (2007) gjorde en undersökning som studerade vilken effekt olika former av feedback har för lärandet. Studien undersökte hur motivation kan påverkas genom rätt sorts feedback som hjälper utvecklingen.

Mentorskap är ett bra sätt för organisationer att utnyttja den kunskap som seniorer inom företagen besitter och för att kunna överföra denna kunskap till yngre individer. Anna Jonsson, forskare i företagsekonomi vid Lunds Universitet, skrev 2012 boken ”Kunskapsöverföring och knowledge management”. Jonsson menar att man bör fokusera på individens motivation när man vill skapa ett framgångsrikt mentorsprogram.

Till de psykologiska teorier har primärkällor använts i så stor utsträckning som det har varit möjligt. Detta för att skapa en uppfattning som inte baseras på någon annans tolkning av ursprungsmaterialet. Problematik kring att vissa av ursprungskällorna var skrivna så tidigt som på 1950-talet resulterade i en användning av mer uppdaterat forskningsmaterial när en otydlighet för forskarna fanns.

Problemformulering

Bygg- och fastighetsbranschen valdes för intresset av att undersöka tjänstemän i en bransch där individen arbetar självständigt och under eget ansvar. Introduktionen är en osäker tid för många nyanställda. Meningen med introduktionen är att lära känna verksamheten, komma in i arbetsuppgifterna, skapa engagemang och så fort som möjligt kunna börja arbeta självständigt. Att identifiera vilka delar av introduktionen som de nyanställda upplever påverkar motivationen kan vara till hjälp för företag då det kan ge en indikation på vilka delar man kan vara extra observant på. Att förlora nyckelpersoner är kostsamt vilket många gånger kan bero på en dålig introduktion, därför finns ett intresse av att skapa en ökad förståelse för denna väsentliga tidsperiod.

Syfte och frågeställning

Syftet med den här undersökningen är att få en ökad förståelse för vilka faktorer som påverkar motivation under introduktionstiden på en arbetsplats, genom att på djupet analysera de upplevelser och erfarenheter som en grupp tjänstemän har haft under sin introduktionstid. Vi kommer att intervjua tjänstemännen själva och även HR-personal för att få ett bredare perspektiv på tjänstemännens upplevelser.

Frågeställningar:

- Hur upplever individerna att socialisationsprocessen påverkat arbetsmotivationen under introduktionstiden?
- Hur upplever individerna att stödet påverkat arbetsmotivationen under introduktionstiden?
- Vad upplever individerna påverkar förmågan att utföra arbetsuppgifterna under introduktionstiden?
- Vad upplever individerna skapar arbetsmotivation?

Metod

Deltagare

Det intervjuades sex personer från tre olika företag inom bygg och fastighetsbranschen, med två deltagare från respektive företag. Två av dessa personer arbetade som HR personal på olika företag. Resterande tjänstemän hade liknande arbetsuppgifter och samtliga var i åldrarna 25-40.

Identifiering av företag och tjänstemän. Av praktiska skäl begränsades undersökningsområdet till företag inom Skåne-regionen för att det skulle vara möjligt att genomföra personliga intervjuer. Urvalen av företagen gjordes med hänsyn till antal anställda inom organisationen. Antalet anställda skulle inte understiga 1000 på grund av intresset för hur de systematiska rutinerna runt introduktionen såg ut. Den initiala kontakten med företagen skedde per telefon med ansvarig HR personal eller motsvarande. Vid kontakten med företaget lämnades information kring ämnet, syftet förklarades och en förfrågan om intervju lämnades. De urvalskriterierna som fanns var en önskan att intervjua tjänstemän inom organisationen som varit anställda mellan 6-18 månader för att introduktionstiden fortfarande skulle vara färsk i minnet. Den ansvariga HR personen hjälpte sedan till att finna lämpliga undersökningsdeltagare inom företaget. Alla tjänstemän arbetade övergripande med liknande arbetsuppgifter, var viktiga för företagen och relativt nya i sina tjänster. Ytterligare en förfrågan lämnades om möjlighet att intervjua HR personal eller ansvarig chef som arbetade

med introduktionen av nyanställda tjänstemän. Då vetenskapen inte har funnits i förväg om någon av de tilltänkta deltagarna var män eller kvinnor, har ett val tagits att inte lägga något fokus på genus i studien.

Procedur

Huvudområdet motivation under introduktionstiden bestämdes för studien, därefter undersöktes motivation översiktligt för att kunna identifiera olika delar som skulle kunna vara med i intervjuguiden. Semistrukturerade intervjuer valdes för att få ett utrymme att kunna föra ett individanpassat samtal med deltagarna och få tillfälle att ställa följdfrågor.

Förberedelse och testintervju. Utifrån litteraturen kunde teman överföras till frågeformuleringarna i intervjuguiden. En testintervju genomfördes med en tjänsteman som arbetade på ett annat än de undersökta företagen, för att se till att frågorna inte var ledande och för att inte missförstånd kring frågorna skulle kunna ske. Testintervjuns syfte var även att undersöka hur deltagarna skulle reagera på frågorna. De frågor som det fanns missförstånd kring korrigerades till den slutgiltiga intervjuguiden. När intervjuguiden och urvalet var klart så mailades informanterna i förväg där syftet med studien förklarades samt några öppna frågor gavs kring vad de kunde fundera på i förväg inför intervjun.

Genomförande av intervjuer. Totalt sett genomfördes sex intervjuer vilket ansågs vara tillräckligt eftersom mängden material var omfattande och uppfattades som om den kunde ge den djupa förståelse som var målet med intervjuerna. Forskarna genomförde tre intervjuer var, en av forskarna genomförde intervjun medan den andre skrev ner stödanteckningar. Detta gjordes för att informanterna skulle känna sig bekväma i situationen med endast en intervjuare att koncentrera sig på. Intervjuerna skedde enskilt på ett kontor eller samtalsrum på respektives arbetsplats. De etiska reglerna upplystes om i början av intervjun och samtycke upprättades. Det förklarades att deltagandet var frivilligt, anonymt, de kunde avbryta när de ville och om de inte ville svara på en fråga hade de rätt att avböja. Studiens syfte beskrevs och informanterna tillfrågades om det fick göras en inspelning av intervjun. Med godkännandet av inspelningen så varierade intervjuerna mellan 40-60 minuter.

Databehandling och analys. Efter varje genomförd intervju så transkriberades den ordagrant direkt efteråt. En blandning av tolkande fenomenologisk och hermeneutiskt tillvägagångssätt valdes att möta materialet på. När allt material från intervjuerna samlats in undersöktes helheten och återkommande teman hittades i dem utskrivna intervjuerna. I delarna (de enskilda intervjuerna) identifierades de psykologiska innebörder som gjorde att vi kunde koppla dessa teman till teorier. De öppna frågor som ställdes utan ledande innehåll resulterade

i att informanterna själva kunde få chans att välja det som de själva ville samtala om och lyfta fram det som de ansåg relevant. På så sätt kunde deras svar relateras till de teorier som visade sig vara betydelsefulla för motivation under introduktionstiden utan att forskarna förutsatt vad de trodde var dithörande. Således kom det sig naturligt varför de valda teorierna i uppsatsen finns med och att ett multiteoretiskt perspektiv har utvecklats.

I processen att tolka den kvalitativa data som samlades in har bearbetningen skett stegvis genom att skapa koder för olika företeelser och fenomen. Detta har gjorts på ett konsekvent och systematiskt sätt. Efter att koderna var skapade konstruerades kategorier av koderna. Det hittades sedan relationer och samband mellan kategorierna, de olika genomförda introduktionerna och motivation. Mönster började identifieras och genom upprepade genomgångar av det insamlade materialet kunde vissa nyckelbegrepp utskiljas. En djupare förståelse för materialet utvecklades då teoretiska modeller kring det valda ämnet ständigt utvecklades under den tidskrävande bearbetningen mot den slutgiltiga resultatredovisningen.

Tillförlitlighet, trovärdighet och överförbarhet. Vi menar att intervjupersonernas svar kan räknas som tillförlitliga och uppriktiga då deltagandet inte var tvingande utan de valde själva om de ville ställa upp i undersökningen och de verkade positivt inställda till det. Trovärdigheten stärks ytterligare eftersom deltagarna fick förklarat att sin medverkan varken kan härledas till individ eller företag. En provintervju genomfördes med en tjänsteman som arbetade på ett annat företag än de undersökta, där frågorna prövades för att se om de var tydligt formulerade och så att de inte missuppfattades. Pilotundersökningen ingår inte i resultatet av denna undersökning. Till intervjuerna formulerades öppna frågor och kopplade till dem hade följdfrågor formulerats för att kunna fortsätta inom vissa områden om informanterna inte svarade utförligt på någon fråga. Många av svaren i informanternas upplevelser kunde utläsas som likartade från de teman som fanns i intervjuguiden vilket indikerar tillförlitlighet i svaren. Reservationen som fanns var om informanternas svar skulle påverkas av lojaliteten mot arbetsgivaren. Samtidigt som informanterna ville ge ärliga svar, så ville de kanske inte få arbetsgivaren att framstå i dålig dager. Man ska vara försiktig med hävda överförbarhet i kvalitativa studier. Dock menar vi att resultaten i studien skulle kunna överföras till liknande situationer vid nyanställning av tjänstemän som är juniorer i sin tjänst och arbetar med självständiga arbetsuppgifter eftersom det kunde i resultatet uttydas liknande upplevelser och förutsättningar.

För att empirin skulle bli så tillförlitlig som möjligt kontaktades några av informanterna efter sina eget önskemål med transkriberingen så de kunde få läsa igenom och godkänna det som hade transkriberats ordagrant. En av informanterna fick förutom att läsa

transkriberingen även några kompletterande frågor som spelades in per telefon kring feedback eftersom det framkom under intervjun att denna hade mycket erfarenhet av ämnet. Detta material har använts i resultatet då det ger en ökad förståelse för hur denna arbetar och hur denna upplever sin egen arbetssituation. Informanterna har inte återkommit med några synpunkter på transkriberingen.

Etik

Enligt Vetenskapliga rådet (2013) finns det fyra viktiga forskningsetiska principer. Dessa har det tagits hänsyn till i studien.

Informationskravet innebär att berörda ska informeras om undersökningens syfte. Det ska också klargöras att allt är frivilligt och att informanterna när som helst kan avbryta intervjun. *Samtyckeskravet* påpekar att det är de själva som beslutar om sin medverkan. Mail skickades till berörda tjänstemän med intervjufrågor som de kunde fundera kring samt en förklaring till syftet med studien. Kravet på samtycke uppfylldes med informanternas godkännande och egna val av att ställa upp. *Nyttjandekravet* betyder att man endast kan använda förutbestämda forskningsändamål vilket också uppfylldes när mailet om syftet med studien skickades ut. *Konfidentialitetskravet* menar att deltagandet ska vara anonymt. Det informerades om att inget av det som sades ska kunna härledas varken till individ eller företag. Valet av att inte återge företagen och att inte specifikt utge informanternas utsagor i resultatdelen genom att exempelvis numrera dem var för att förstärka informanternas anonymitet. Inspelningarna från intervjuerna förvaras så att ingen obehörig kan få tillgång till dem. Personuppgifter och företagsnamn är utbytta i det utskrivna intervjumaterialet med nummer som endast uppsatsskrivarna känner till. Hänsyn har även tagits till att den enskilde inte på något sätt ska kunna igenkännas i uppsatsen.

Forskarnas roll

Att kunna ge en helt objektiv bild är svårt då resultatet är summan av dels informanternas egna subjektiva beskrivningar och forskarnas tolkningar. Forskarnas har en väsentlig roll i kvalitativ forskning då dessa står för tolkningsprocessen (Denscombe, 2009). Det är centralt att vara medveten om sina egna värderingar och förståelse kring ämnet. Tanken med att intervjua HR personal var för att skapa oss en förståelse för verksamheten och dess rutiner. Med hjälp av detta kunde vi använda våra egna uppfattningar och förståelser för att möta informanternas uppfattningar. Det är dock omöjligt att bortse helt från att när valet av teorier väl gjordes, utifrån det som informanterna lyfte fram som relevant under

introduktionstiden, så har vår förförståelse för ämnet påverkat vilka teorier som det fokuserats på.

Resultat

Efter att först ha studerat informanternas svar i sin helhet så identifierades olika koder i intervjuerna. Tillsammans skapade kodningen kategorierna socialisationsprocess och förväntningar, stödfunktionernas betydelse, tro på den egna förmågan och psykologiska tillstånd. Dessa kategorier belyser olika faktorer som individerna uppfattade under introduktionstiden påverkade sin arbetsmotivation. Resultaten kommer att redovisas i denna del utan någon form av identifikation av tjänstemännen för att bevara deras anonymitet. I de fall där HR-personalen svarar för att förtydliga hur företagen arbetar redovisas detta genom att de benämns som HR- informant men beskrivning av vilket företag de arbetar för görs inte.

Socialisationsprocess och förväntningar

Socialisationsprocessen skilde sig åt i de företagen som undersöktes. Det fanns systematiska rutiner med checklistor och även individanpassning hos två av företagen. I det tredje företaget så fanns det även här en systematisk introduktionsplan men dessa informanter upplevde att det inte fanns någon individanpassning.

Informanterna beskrev att de har genomgått en formell socialisation där det i de flesta fall inneburit ett varv runt kontoret för att hälsa på alla anställda. Detta upplevdes värdefullt då alla kunde få vetskap om att man var nyanställd. En rundvandring hjälpte även till att få en orientering kring vem personerna var och vad de arbetade med. En informant delade inte helt samma uppfattning då denne, förutom en rundvandring på det lokala kontoret, även fick en formellt utsatt dag där den skulle träffa över 50 personer. Detta hade känts överväldigande och onödigt.

Samtliga informanter uttryckte hur mycket stödet från kollegor betydde för dem. HR informanten på det ena företaget berättade hur en ansvarig fadder brukar vara en nära kollega och ett stöd i den informella socialisationen. Vidare berättade HR informanten att det kan vara bra för den nyanställda att fika med kollegorna för att på det sättet lära känna dem och komma in i gemenskapen. En av informanterna betonade hur viktiga kollegorna varit under introduktionstiden eftersom företaget och processer kunde förstås genom samarbete med dem.

Några informanter såg ljus på sin framtid inom företaget. De uppfattade företagets värderingar som bra och att de följdes. De uppgav att värderingarna var centrala för arbetet inom organisationen och att man arbetade aktivt med att integrera dem i personalen och arbetssätten. Andra informanter uppfattade inte att företaget hade stöttat dem under

introduktionstiden på ett bra sätt. En av informanterna berättade att denne ansträngde sig för att leva upp till värderingarna men att de gemensamma spelreglerna som värderingarna kan anses vara inte följdes eftersom företaget inte respekterade och följde dessa själv. Dessa informanter kände inte heller att de var förankrade i företaget. En informant menade att bra kollegor och intressanta arbetsuppgifter är viktigare än att känna sig förankrad i organisationen. De såg stora brister hos företaget och kände inte att den hade infriat sin del av ansvaret i processen att hjälpa de nyanställda in i arbetet. Skillnaden för hur väl socialisationsprocessen resulterat är markant hos de informanter som arbetade på det lokala kontoret i Skåne där de inte blivit integrerade i organisationen på ett önskvärt sätt. De kände att de inte var tillfredsställda med sina introduktioner.

De informanter som ansåg sig ha socialiserats in på ett lyckat sätt förklarade att de upplevde företagets värderingar som positiva där de även på ett personligt plan värderade dessa högt. De förklarade att företaget arbetade aktivt med värderingsfrågor i diskussioner och genom utbildningsdagar. Återupprepade gånger under intervjuerna nämnde de flera av värderingsorden i olika sammanhang. De påpekade att värderingarna var en del av vem de var och hur de arbetade. En av HR- informanterna berättade även hur Vd:n på företaget var delaktig i introduktionsutbildningen där denne kom och berättade om sin syn, företaget, etikfrågor och uppförande koden.

Stödfunktionernas betydelse

Samtliga informanter poängterade vikten av att ha något stöd i form av en fadder, närmsta chefen eller en handledare. Detta var något som de flesta skulle vela ha för att klara de faktiska arbetsuppgifterna, för att kunna se och lära ifrån men även för att förstå företaget bättre. Hos de företag som undersökts har de olika stödfunktionerna varierat i funktion och omfattning. De flesta informanter fick stöd i olika former som faddrar, handledare, centrala träffar med andra som genomgick samma process och i form av chef och kollegor. Stödet saknades hos dem som inte fått någon fadder tilldelad eller där det inte fungerat så som det var avsett. De informanter som upplevde att de inte fick tillräckligt stöd, kände sig vilsna och visste inte vad som förväntades av dem. Dessa berättade att de en bit in i anställningen kände osäkerhet och tvivlade på sin egen förmåga.

Några av informanterna satt på ett lokalt kontor i Skåne där de närmaste kollegorna satt på övriga kontor i Sverige. Detta påtalade de informanter som hade samma förutsättningar att det hade varit problematiskt under introduktionstiden eftersom de saknade det dagliga stödet och att kunna få konkret hjälp med de arbetsuppgifter som var svåra. "Vi är ett litet

lokalt kontor min närmaste kollega ... sitter i Göteborg och ... Stockholm och det är ett bekymmer, att det är ett avstånd. Man kan inte stå vid fika automaten och prata. Man får reda mer själv helt enkelt.” En annan informant som arbetade på samma företag, pratade om liknande svårigheter i att inte kunna få handledning och hjälp med de faktiska arbetsuppgifterna.

... det är kanske värt att tänka på när jag blev anställd här så har jag ingen närmaste chef inom radie... finns inte någon som har den detaljkunskap om vad det är vi gör för någonting egentligen. ... Det är bara att få nyckel och ett skrivbord, ja, och så får man sätta gång att jobba.

Samma informant svarade på frågan om det fanns något under introduktionstiden som hade kunnat förbättras. Denne menade då att det hade varit bra om det hade funnits en mentor som hade kunnat hjälpa till med de faktiska arbetsuppgifterna och vara ett stöd i de kunskapsluckor som informanten berättade att den hade.

jag borde ha haft en mentor hela vägen kan man säga... En som kan handleda mig i specifika frågor i mitt arbete... jag hade ju haft nytta av att ha någon med stor erfarenhet... som mentor. Som kunde framförallt hjälpa mig med mina kunskapsluckor. Så hade jag haft lättare att komma in i jobbet... Och det är lite svårt för en själv jag har ju försökt och fylla den själv men det har ju inte alltid varit lätt att hitta rätt innehåll.

En av informanterna fick en formell mentor men resultatet blev inte som det var planerat. Informanten berättade hur mentorn fick för mycket att göra och betonade hur mycket denna tror på principen med mentorsprogram för det faktiska stödet med de frågor som man stöter på.

Jag hade ju [mentorn] här som var tänkt som stöd men han hade väldigt mycket annat att göra. Det hade jag ju gärna sett mer av, jag tror väldigt mycket på den principen. Det är något som jag tycker är väldigt bra. ... Om det hade funnits något tydligare innan så man visste vem man skulle vända sig till med alla frågor.

En av HR informanterna beskrev hur företaget erbjuder individanpassade mentorsprogram där mentoreorna kommer från andra avdelningar än adepterna. Adepterna genomgår en intervju och utifrån det som framkommer i intervjun försöker företaget att anpassa rätt mentor till adeptens behov. Adepterna har möjlighet att önska om det vill ha erfarna mentorer eller om de vill ha någon yngre som har genomgått samma situation som de själv och på det sättet kan utbyta erfarenheter och relatera till varandra bättre. HR informanten berättade vidare hur företaget hade börjat arbeta de senaste åren med att de mest erfarna och rutinerade anställda

som var på väg eller hade gått i pension att bli mentorer. Dessa kan stötta och hjälpa de adepter som behöver någon att bolla idéer med eller som stöd i form av någon som är mer erfaren och kan dela med sig av sin erfarenhet. Stödet som mentorerna ger hjälper adepterna att stärka tron på sin egen förmåga och att utföra arbetsuppgifterna. Genom att kunna relatera sina egna svårigheter och utmaningar till någon annans erfarenhet får adepten hjälp att utvecklas. Detta menade företaget är praktiskt för att det ger adepterna stöd men det blir även en kunskapsöverföring och på det sättet kan man ta tillvara de anställdas kunskap och erfarenhet som går i pension. En av informanterna som fått stöd under introduktionstiden menade att när den första tiden var genomförd funderade informanten på att skaffa sig en mentor men beskrev att den ville ha någon som mer kunde kallas en karriärsmentor än en introduktionsmentor.

Tro på den egna förmågan

De informanter som inte kände att de fått stöd eller en målsättning kunde inte heller utvärdera sin egen förmåga och de tvivlade på om de utförde sina arbetsuppgifter på ett fullgott sätt. Flertalet informanter hade lyckats bra och kände sig säkra i sina roller. De uttryckte under intervjuerna att kollegor, utbildningar och stöd, och feedbacken från de som de arbetade med hjälpte dem att utvecklas.

Erfarenhet. De flesta informanterna uppgav vikten av tilltron till sin egen förmåga på ett sätt eller annat. Då de såg sig själva som mer eller mindre juniorer under introduktionstiden så nämnde samtliga vikten av att få högre självförtroende genom styrning, utbildning och utbyte i form av verbalt stöd. Informanterna kom alla från en akademisk bakgrund som gett dem tilltro på sig själva där de besatt den kunskap för att kunna klara av arbetet. Kunskapsluckor menade samtliga fanns men att dessa kunde med hjälp från organisationen fyllas. Informanterna hade den uppfattningen att just under introduktionstiden är man införstådd med att man inte behöver vara som en informant uttryckte det ”bäst på allt” men att man kan få de verktyg som behövs för att så småningom uppnå tänkta resultat.

... jag hade inte alla färdigheter som krävdes och det sa jag också på första intervjun. Men det tror jag man är medveten om när man när man anställer någon som inte är senior att det är inte så att man kan kunna allt... Så nej jag kunde absolut inte allting men jag tror att jag hade den kunskap som krävdes för att kunna lära mig och klara av att komma in i arbetet.

En markant skillnad upptäcktes från de informanter som anser sig inte ha fått den utbildning som förväntat för att erhålla de kvalifikationer som behövdes för att uppnå tänkta

målsättningar och genom det öka självförtroendet och tilltron på sin egen förmåga gentemot de informanter som fått utbildning. En HR informant beskrev processen där de aktivt arbetar med att successivt matcha in de nyanställda i tyngre och tyngre roller allt eftersom man ser att individerna klarar av det. Denna introduktionsutbildning är således individbaserad och detta uppmärksammades även av den nyanställda som menade att med så många olika arbetsuppgifter där man har chans att fördjupa sig skapas en bra bas med förutsättningar som gör att man klarar av de arbetsuppgifter som komma skall.

Observationsinlärning. Informanterna ansåg att det var mycket positivt att ha närvaron av individer som de upplevde liknade dem själva för att kunna observera och dra lärdomar från dessa. Några av informanterna nämnde att faktiskt kunna se vad andra har gjort hjälpte till i att veta hur man skulle göra i olika situationer eftersom de redan utfört det men att detta kunde man inte veta om man inte sett det. De ville se konsekvenser av andras prestation och dra nytta av dessa erfarenheter. Dessutom menade en informant, som även andra informanter nämnde, att det höjde sin tilltro på sig själv och visade att man var på rätt väg. ”Man vill ju kunna tjuvkika på andra så hade man vetat att man gjorde rätt”. Skillnaderna var också uppenbara mellan de informanter som menade att de inte hade några kollegor som liknade dem själva på grund av olika typer av tjänster och arbetsuppgifter och de informanter som fått möjlighet att använda kollegor som stöd. En informant nämnde formella träffar där tanken är att få kontakt med lika individer även om de arbetar med olika saker men att detta kan vara i form av samma bakgrund som bidrog till att det kändes som dem var på samma nivå och på så sätt underlättade både kommunikation och lärdom. En annan informant belyste vikten av att kunna observera och lära från andra men hade en avsaknad av detta då det inte fanns någon som arbetar med samma uppgifter eller var i liknande position. Flertalet informanter nämnde att det var bra att ha utbyte med kollegor med olika bakgrund men för att vara säker på sin egen sak och känna att man var på rätt väg så var erfarenhets återföring från liknande individer värderat högt, speciellt när man är ny.

Det emotionella tillståndet. För de informanter där utbildning uteblivit menade de att resultatet blev att tilltron på den egna förmågan sjönk när de inte visste vad som förväntades eller om kunskap saknades för att kunna utföra arbetsuppgifter på ett bra sätt. En informant gav uttryck för den upplevda relationen mellan intrycket av introduktionen och bristen på utbildning:

Och resultatet har ju också blivit att jag har fått lära mig allt själv på egen hand och ibland blev det fel ju. Men det är ju egentligen inte så frustrerande när det blir fel det är mer frustrerande att man känner sig otillräcklig på något sätt. Att man har fått dåligt

självförtroende när man inte känner att man klarar av sina arbetsuppgifter. Det är väl den största nackdelen med detta egentligen... att man känner att man inte räcker till... det kan man få många sömlösa nätter över.

Mål. De flesta informanterna berättade att de hade fått mål när de börjat sin anställning och att de uppfattade dessa som tydliga och rimliga. En av informanterna beskrev målen som höga men realistiska och informanten upplevde att den hade ett starkt stöd från såväl kollegor som chefen. Hur målsättningar sätts beskriver informanterna olika. Några fick sina målsättningar under medarbetarsamtalen som då mestadels handlade om verksamhetsmål och lite personliga mål. Andra informanter hade möjlighet att själva sätta sina mål eller i delaktighet med chef och/eller med stöd av en mentor. De informanter som hade haft en viss delaktighet i när målen sattes kände sig nöjda med den styrning de fått. En informant hade enbart fått en intensiv och komprimerad introduktion under några dagar där denne inte fått någon arbetsbeskrivning eller speciell styrning gällande målsättningar. Styrningen som fanns var en ekonomisk målsättning men informanten förklarade att under processen och på vägen mot målet fick denne ingen guidning över huvud taget utan fick själv sätta upp riktlinjer och personliga mål.

Betydelsen av feedback för individens utveckling

Vid frågor kring feedback varierade svaren. Flertalet informanter beskrev erkännande från deras chefer som positivt för sin motivation och några menade även att konstruktiv feedback var motivationsfrämjande. De uppgav att under sina medarbetarsamtal hade de utvärderat sin prestation och det hade samtalats om vilken kapacitet de besatt för att nå målsättningar. Detta uppgavs vara nyttigt och bra att detta görs en till två gånger per år.

Samtliga informanter hade gått någon form av feedbackutbildnings inom företagen men även här varierade åsikterna om vilken verkan detta hade mellan de som inte ansåg sig behöva feedback i någon större utsträckning och de som inte fick feedback men som skulle vilja få feedback på sin prestation. Någon informant tyckte utbildningen var bra men önskade mer konkret information om vad feedback innebär. En annan informant menade att denne inte direkt fått någon användning för utbildningen men att de flesta intryck påverkar på något sätt. Vid frågan om de själv gav någon feedback svarade samma informant att denna förmodligen gett feedback vid de utvärderingarna som sker varje år men att informanten aldrig har uttryckt sig ordagrant att denna skulle ge någon annan feedback. Informanten menade att feedback kunde vara tonfall i rösten och man kunde se feedback på olika sätt.

Ja jag här väl säkert gett feedback indirekt och vid sådana här utvärderingar som vi har årligen. Jag har väl inte i ett samtal sagt så här, "att nu ska jag ge dig feedback".

Men det är väl lite tonfall och sånt här, det beror på vad man ser feedback som.

Andra informanter hade en helt annan syn på feedback som enligt dem var ett sätt att arbeta och arbetsfördela då man gjort inventering av de olika medarbetarnas personliga egenskaper och därefter delat upp i gruppen vem som är mest lämpad för att utföra de olika arbetsuppgifterna. För en av informanterna som inte satt på samma ort som chefen är feedback som den fått från sin chef inte särskilt motiverande, kändes mindre och var inte hjälpsam eftersom informanten ansåg att chefen inte hade inblick i dennes arbetsuppgifter och sättet som det utfördes på. HR-informanterna beskrev hur man arbetade med att utbilda personalen i feedback eftersom företagen ansåg att detta var viktigt och något som bör arbetas med i det dagliga arbetet. En informant berättade hur denna fått grundliga utbildningar i feedback och hur detta användes för att förstärka de processer som bör stärkas. Genom erfarenhet hade denne lärt sig att det endast var nödvändigt att använda negativ feedback om beteenden som inte varit önskvärda när dessa hade varit av allvarlig karaktär. Informanten menade att det var viktigt att feedback var konkret och att det inte bara var viktigt att belysa vad som var bra, utan även varför det var bra, och vilken påverkan detta gav. Resultatet beskrevs bli en motiverande miljö där medarbetare kände en positiv inställning till engagemang.

Psykologiska tillstånd av inre motivation

Meningsfullhet. En HR informant berättade att i ett utbildningsprogram är konceptet att den nyanställde får chans att prova på olika aktiviteter under olika roller. Utbildning i olika färdigheter sker för att kunna ta sig an olika tjänster. En informanten upplevde detta som positivt då det gavs möjligheter att byta arbetsuppgifter och positioner i framtiden. ”Jag ser mig kanske inte som den som vill bli expert inom ett område i fem år, utan jag vill nog få erfarenhet från kanske fem olika områden istället”. Det framkom under en av intervjuerna att en organisation inte hade uppmärksammat en informants önskan om utbildning vid introduktionsförfarandet. Detta önskades för att informanten skulle kunna känna sig tryggare och för att få rätt kvalifikationer för att utföra arbetssysslorna. Även då denna kände att den hade kunskapen för att kunna lära sig arbetet så fanns det kunskapsluckor som önskades bli fyllda. Då det inte gavs något speciellt stöd, och ingen utbildning erbjöds där kunskapsluckor fanns resulterade detta i informanten fick tänja på de kunskaper som denne hade vilket inte upplevdes positivt. En annan informant som själv kunde välja om denna ville ha en mentor

eller utbildningar om denne ansåg sig behöva detta, och som även hade ett stort stöd kring sig uppfattade det inte negativt att, som denne beskriver det, ”kastas in i hetluften”. Då goda möjligheter till stöd fanns så var uppfattningen att kunna få testa sina kunskaper och färdigheter bra.

På frågan om det fanns någon situation där informanterna inte kunde utföra sina arbetsuppgifter beskrevs en situation där det inte fanns någon klart uttalad arbetsbeskrivning och där informanten själv anpassat arbetsuppgifter som var relevant för tjänsten. Vid tillträdet av tjänsten fanns ingen arbetsfördelning utan det arbetades med tiden fram en plan för delegering till medarbetare som var lämpade för arbetssysslorna. Dock vid början av tjänsten hade hantering av arbetssysslor som enligt informanten inte var tillhörande tjänsten utförts. En annan informant förklarade att förutsättningar som borde finnas vid introduktionsstarten så som tekniska apparater och program inte fungerade som det skulle och att detta upplevdes som besvärligt och tog lång tid att få rätt på.

Upplevt personligt ansvar. Att ha valmöjligheter uppfattades väldigt positivt där en informant även beskrev hur denna hade chans att påverka valet av utbildningar som den ansåg sig behöva. Vid frågan om hur informanterna uppfattade att de själva kunde påverka sin arbetssituation och arbetsuppgifter svarade en informant: ”Jag styr väldigt mycket, jag har väldigt stor möjlighet att styra min egen arbetssituation om när och hur och vad och sånt”. En informant menade att denna själv kunde påverka vilka kompetenshöjande kurser som denna kunde gå på för att höja sin motivation. Informanten poängterade att detta ansågs positivt men att ansvaret att boka in dessa låg på informanten själv. Detta menade informanten att man inte alltid hade tid att fundera på och att det skulle vara bra om någon hade styrt upp och bokat kurserna för denna. På samma fråga om vad som kunde höja den egna motivation förklarade en annan informant att denna utnyttjade den frihet som fanns för att arbeta med motivationsfrämjande saker som gav energi. Detta kunde innefatta allt från kundkontakt till att vara en aktiv del hela vägen i en beställning för att kunna se till helhet och kvalitet. Dock så fanns ett missnöje med den höga autonomin där det inte fanns någon som helst vägledning, målsättning eller styrning i introduktionsförfarandet där allt fick läras på egen hand vilket resulterade i en hel del fel. Missnöjet riktades mot organisationen samtidigt som en del av ansvaret tog informanten själv på sig genom att förklara att denna kunde tagit ännu mer ansvar genom att själv lägga upp en plan eller sett till att närmsta chefen drev genomförandet av introduktionsplanen bättre. Upplevelsen av att själva kunna bestämma hur arbetet skulle utföras, vare sig man talade om målsättningar eller faktiska arbetsuppgifter, uppfattades det av informanterna som positivt när detta skedde i samspel med chefen, faddern eller annan

ansvarig under introduktionstiden. Med en delaktighet upplyste många av informanterna att det fanns möjligheter att kunna sätta rimliga mål och att man kunde påverka arbetsbelastningen.

Resultatkännedom. På frågan om det fanns någonting som saknades under introduktionstiden som organisationen kunde hjälpa till med svarade en annan informant att det hade varit bra med mer styrning i början av anställningen eftersom informanten upplevde den första tiden som svår när det gällde arbetsuppgifterna.

Det känns som att det är en balans mellan frihet och styrning i början. Jag tyckte väl i början att kanske hade jag behövt lite mer guidning i hur jag skulle göra men reflekterar man tillbaka på det litegrann så det är ganska bra att ha den friheten... just i den situationen som jag var i början så kanske lite mer uppstyrt de första månaderna/mer styrda uppgifter.

Den informant som berättade att den styrde sitt eget arbete en hel del, betonade att när man är helt ny vid introduktionen bör man få mycket mer styrning. Informanten menade att man bör få mer praktisk styrning hur man faktiskt arbetar och påpekade att denne hade drivit dessa frågor men inte fått någon respons. Följden blev en osäkerhet och att det har tagit längre tid att utföra arbetsuppgifterna och att vissa saker har blivit fel eftersom det inte funnits någon styrning.

... istället för att man får något bekräftat och att man vet precis hur man ska göra så måste man fundera och man måste göra efterforskningar och det tar längre tid än vad det behövt göra... lagt tid på onödiga saker, fel som jag inte behövt göra... den biten hade kunnat vara bättre.

En annan informant beskrev hur denna var delaktig i målsättningen, den fick tydlig feedback om sin prestation och tyckte att arbetet är betydelsefullt. Informanten beskrev sig själv som motiverad, såg ljus på sin framtid inom företaget och hoppades på att kunna växa och så småningom få mer ansvar.

Diskussion

Studiens syfte att undersöka vad som upplevs påverka motivationen under introduktionstiden för tjänstemän som arbetar självständigt och under eget ansvar samt att erhålla en ökad förståelse för denna period avses besvaras med nedan ställda frågeställningar. Introduktionstiden är en osäker tid och upplevelserna samt tolkningarna kan ge företag en indikation på var fokus kan läggas för att skapa en så bra introduktionstid som möjligt.

Hur upplever individerna att socialisationsprocessen påverkat motivationen?

Intervjuresultaten visade att samtliga informanter har socialiserats in i företagen men kvaliteten på hur väl denna process har gått skiljer sig åt mellan informanterna. I de fall, där hänsyn tagits till individuella behov och önskemål, har individen uppfattat detta positivt och introduktionen har varit välfungerande. De informanter som var anställda på företag som arbetade aktivt med värderingarna, uppgav att de kände att de kunde identifiera sig i företagets värderingar och att företagen arbetade efter dessa. Dessa informanter såg även ljus på sin framtid inom företaget.

En informant beskrev hur det hade upplevts som onödigt att ha en formellt utsatt dag med ett presentationsvarv där man skulle träffa över 50 personer. Detta kan tolkas bero på att det blev för många personer på samma gång och där det saknades en konkret beskrivning på vem personerna var och deras tjänst i företaget. På grund av att informanten var ny i branschen skulle denne istället behövt en gripbar beskrivning av företaget, information om vad de olika tjänsterna innebar och vilka som var nyckelpersoner innan presentationsvarvet genomfördes.

Abrahamsson och Andersen (2005) beskriver hur initialfasen består av att individen har förväntningar och uppfattningar kring företaget. Under introduktionstiden möter individen företagets värderingar där en matchning av individens förväntningar och företagets faktiska handlande påverkar deras fortsatta samarbete. Några informanter uppgav faktorer som de ansåg hade påverkat sin uppfattning om företaget där de menar att företaget har brustit på flera punkter. Detta framkom tydligt under samtalen. De uppgav att de hade kunskapsluckor som de önskade att få hjälp med att fylla. En av informanterna hade framfört detta redan under anställningsintervjun för att förbättra sin förmåga att klara av arbetsuppgifterna. Trots detta erbjöds inte den hjälpen som önskades. De förväntningar som fanns vid påbörjandet av anställningarna hade inte införlivats vilket resulterade i att de kände att företaget inte agerat som utlovats. Robinson (1996) menar att om företaget inte införlivar sin del av det psykologiska kontraktet påverkar detta individens motivation och vilja att stanna inom företaget. Efter att ha studerat det empiriska materialet kunde det i flera olika delar identifieras brott mot det psykologiska kontraktet. Dessa olika delar innefattade bland annat att inget stöd eller utbildning erbjöds, feedback uteblev vilket resulterade i att personen kände sig förbisedd. Detta kan tolkas i sin kontext som att individen inte kände något förtroende för företaget, hade ingen motivation och därmed saknade vilja att stanna inom företaget. Om en eller några mindre delar i det psykologiska kontraktet bryts så tolkar vi det som att det kan godtas men om en väsentlig eller flera delar bryts så upplevs det svårare att acceptera.

Om en systematisk introduktionsplan med en individanpassning kring informanternas förmågor och kunskap gjorts så hade dessa informanter kunnat få det stöd som de hade behövt i sin utveckling. Som Schein (1980) menar kan man inte förstå det psykologiska kontraktet och dess dynamik utan att se till helheten. Efter att ha sett helheten och undersökt delarna av dessa intervjuer framkom det tydligt att dessa informanter upplevde att företaget brustit på flera punkter och att detta skapade en kritisk syn på företaget. Med hänsyn till informanternas upplevelser kan detta tolkas som om de kände mindre arbetstillfredsställelse och motivation. Då detta är informanternas upplevelser av hur företaget agerat, är det väsentliga inte hur företaget faktiskt handlat utan hur informanterna upplevt agerandet under introduktionsprocessen.

Hur upplever individerna att stödet under introduktionstiden har påverkat deras arbetsmotivation?

Bruzelius och Skärvad (2007) menar att kollegorna och chefen är den mest informativa delen av socialisationen. Samtliga informanter och HR- informanterna uttryckte betydelsen av stöd från kollegor, närmsta chef och faddrar för att kunna komma in i arbetet och förstå arbetsuppgifterna. Den formella socialisationen menar vi kan ses som ett verktyg för att den nyanställde ska få ett ansikte på personerna som arbetar inom företaget och vetskap kring vad de arbetar med. För att underlätta för den nyanställde är den formella socialisationen ett bra sätt att skapa en inledande kontakt med kollegorna. Detta kan ske genom att man utser en fadder som hjälper den nyanställda att orientera sig på arbetsplatsen och ge en förutsättning för denna att skapa sociala kontakter och komma in i gemenskapen. Resultatet visar att detta var väldigt uppskattat av de informanter som hade fått en fadder utsedd. Anledningar till detta kan bero på att den initiala introduktionen blev mer individanpassad, där man fick chans att samtala om tankar och önskemål som det fanns ett behov av. Rainio (2010) skriver att delar av ansvaret kan fördelas på arbetsplatsen men att det är närmsta chefen som har huvudansvaret. Vi kan se att det finns en fördel av en ansvarsfördelning till en fadder som inte är en nära chef då det kan upplevas lättare att samtala om osäkerheten i början med en kollega.

Rubenowitz (2004) menar precis som Bruzelius och Skärvad (2007) att chefen är en av de viktigaste delarna i introduktionen för nyanställda. Betydelsen av att närmsta chefen är närvarande och delaktig i den nyanställdas introduktion framhålls eftersom det uppmärksammades tydliga likheter mellan informanterna kring detta. För några av informanterna fanns inte deras chef i närheten och det stöd som de saknade kunde

arbetskamraterna täcka delvis men inte helt. Orsaken antas bero på att de arbetade med självständiga arbetsuppgifter och att kollegorna inte hade inblick i samtliga delar. Följden blev att dessa informanter kände att de ibland gjorde onödiga fel eftersom de inte kunde få konkret handledning och stöd kring de svårigheter de stötte på och därav upplevde de sig som mindre effektiva.

En informant beskrev under intervjun hur en närvarande chef och kollegor med liknande arbetsuppgifter eller tjänst hade kunnat hjälpa till med arbetsuppgifterna som informanten uppgav att den hade problem med. Att få ett informellt stöd där informanten hade kunnat rådfråga om praktiska problem kring arbetsuppgifter hade underlättat. Informanten uttrycker det själv som att det inte gick att stå vid kaffeautomaten och diskutera eftersom kollegorna med liknande arbetsuppgifter fanns på distans. Då informanten arbetade på ett lokalt kontor blev de övriga kollegorna mycket viktiga för dennes trivsel för att som vi ser på det så skapade dem en gemenskap. Det kan detta förklara varför informanten upplever att kollegorna blev viktigare än att känna att man är integrerad och förankrad i företaget.

Att se till de individuella behoven är återigen av vikt när man har anställda med självständiga uppgifter och med arbeten där det inte nödvändigtvis finns någon med liknande tjänst som har förståelse för arbetsuppgifterna. Vi uttyder att en inventering i hur stödet ser ut runt omkring dessa nyanställda bör således speciellt uppmärksammas av företaget.

För den fortsatta karriären är chefen en viktig länk, om denne inte har kunskap kring prestationen kan denne inte heller bedöma eller hjälpa den anställda i sin vidareutveckling på ett meningsfullt sätt. Bekräftelse av påståendet gavs av den informant som menade att det ”kändes mindre” när det mottogs feedback från chefen som inte hade inblick i arbetet på grund av att denne inte var närvarande och kunde se vad informanten faktiskt arbetade med. Feedback kring den egna prestationen skapar inre motivation, därför är det viktigt att chefen är närvarande för att kunna ge den nyanställda konkret, utvecklande feedback.

Samtliga informanter uttryckte en önskan om att få stöd av en mentor. Ett mentorskap behöver nödvändigtvis inte implementeras under introduktionstiden utan kan bli aktuellt när de känner sig mer erfarna och vill ta ett ytterligare steg i karriären. Murray och Owens (1992) betonar värdet i mentorsprogram för individen då detta är ett sätt att kunna utveckla de färdigheter som denne önskar. Hos de företag där mentorsprogrammet utformades efter individens önskemål, anpassades mentorn till att antingen vara en senior eller någon som liknade adepten. För individerna kan detta påverka deras motivation på ett positivt sätt då individiden själv kan känna efter på vilket sätt denna lär sig på bästa sätt och är bekväm med. Bandura (1977) påpekade att man kan höja sin self efficacy genom att se andra som liknar en

själv lyckas. Detta innebar att man kunde öka tilltron till sin egen förmåga. Därför är det bra som junior med möjligheten att få välja om man vill ha någon som liknar en själv som mentor eller om man vill ha en mer senior person.

På grund av att informanterna var juniorer kan det vara så att de har ett större behov av stöd för att komma in i arbetet och arbetsuppgifterna. Däremot om det hade handlat om seniorer under introduktionsprocessen hade behovet kunnat se annorlunda ut. Huruvida lika mycket ansträngning kring stöd för att förstå arbetsuppgifterna hade behövts kan ifrågasättas, där fokus möjligtvis mer kan ligga i fadderskapet för att orientera sig på arbetsplatsen.

Vad upplever individerna påverkar förmågan att kunna utföra arbetsuppgifterna under introduktionstiden?

I stil med Banduras (1977) beskrivning av self efficacy att det inte handlar om individens faktiska förmåga utan dennes subjektiva bedömning av förmågan, så visar resultaten på att de nyanställdas self efficacy blir mindre när den upplevda prestation inte överensstämmer med prestationsnivån som uppgiften kräver. Finns kunskapsluckor som organisationen inte uppmärksammar och utbildning inte ges kan detta resultera i att arbetsuppgifter inte kan utföras på ett adekvat eller tillfredställande sätt, alternativt att som en informant uttryckte, gör att man känner sig otillräcklig med de färdigheter man faktiskt har och den upplevda tilltron på den egna förmågan sjunker. Self efficacy verkar svår att behålla när det förekommer brister i arbetsmiljön. Förekommer brister i arbetsmiljön och self efficacy blir svagare så upplevs det som att man inte kan klara av att utföra arbetsuppgifterna vilket resulterar i en omotiverad anställd.

Det råder en konsensus bland alla informanter och HR-informanter om att man ska se till individernas förutsättningar som en nyckel till en lyckad introduktion, då syftet är att hjälpa individen komma in i arbetet och klara sina arbetsuppgifter. Det kan tolkas att en systematiskt planerad introduktion underlättar så att alla materiella verktyg för att klara arbetsuppgifterna finns på plats vid start. Finns inte alla arbetsredskap på plats eller om något av tekniken inte fungerar som det ska, så kan inte de anställda utföra sina arbetsuppgifter alternativt så presterar dem inte med sin fulla kapacitet då allt tar längre tid och fel kan uppstå. Dock borde det inte helt förlitas på en systematisk planerad introduktion utan det ska även ses till individens förutsättningar. Ingångslägena är olika för olika individer. Bandura (1997) menar att self efficacy kan variera och att det finns vägar för hur man kan hjälpa till att höja self efficacy så att individerna uppfattar att de har de verktyg som behövs för att klara av att utföra arbetsuppgifterna. Informanterna menar precis som en av HR informanterna påpekar

att man bör matcha in de nyanställda i tyngre roller allt eftersom de anses klara av det. Genom att få möjlighet att arbeta med många varierande uppgifter så tänjer man på sina färdigheter. Det upplevs positivt om det inte är så att man redan upplever en låg grad av self efficacy. En informant menade att detta inte uppfattades som bekvämt och resulterade i att istället för att self efficacy höjdes, så fick detta informanten att känna sig osäker och började tvivla på sin egen förmåga att kunna utföra arbetsuppgifterna. En annan informant verkade trygg i sin roll då denna hade haft en lång introduktion med både utbildningar och praktik vilket kan ha bidragit till att det anses positivt att få använda sina kunskaper och tänja dessa på okända områden. Upplevelsen att kunna utföra arbetsuppgifter som var okända ansågs goda just eftersom self efficacy ansågs hög i sina redan befintliga färdigheter.

Gällande autonomi särskiljer informanterna klart på vad som anses positivt med autonomi och vad som anses negativt. Informanterna uppger möjligheter till påverkan över planering i arbetet som motivationsfrämjande vilket går i linje med resonemanget i Hackman och Oldhams (1976) Job Characteristic Model om autonomi. Dock kan det tolkas utifrån informanternas utsagor att det är graden av autonomi i dagsläget som anses tillfredställande och motiverande. Detta kan bero på att informanterna är tryggare i sina roller, vet vad som förväntas och hur man utför det. De tecken som visats på negativ tillfredsställelse är med andra ord tydligt kopplade till introduktionsstadiet innan man hunnit bli trygg i sin roll, alternativt om man inte sett efter individens förutsättningar innan styrningen släppts. Katz (1978) visade forskningsresultat där autonomi var negativt korrelerat med arbetstillfredsställelse vid introduktionstiden. Detta lyser igenom hos alla informanter som nämner en önskan om mer styrning i början. Varför och i vilka delar denna styrning önskas, det vill säga om styrning önskas gällande utbildning, målsättning eller planering av arbete, tolkas som det kan variera beroende på graden av self efficacy som informanterna har. Vad som även kan uttydas från vissa informanter är att en hög grad av autonomi vid introduktionsförfarandet behöver nödvändigtvis inte vara negativt då det finns en hög grad av stöd från chefer, mentorer eller kollegor som kan vägleda i olika frågor. Stöd benämns upprepade gånger från alla informanter som ett viktigt sätt att höja self efficacy på. Vilken typ av stöd individen behöver, är även den beroende på graden av self efficacy och i vilket avseende stödet är till för.

Det verkade som att de flesta menade att något av det mest effektiva man kunde göra för att höja tilltron på den egna förmågan var att observera konsekvenser av beteenden från personer som liknar en själv. Genom att man ser hur de gör kan lärdom erhållas utan prövningar och man kan börja prestera snabbare och mer effektivt. Ser man någon som liknar en själv prestera så tror man även själv att man klarar prestera.

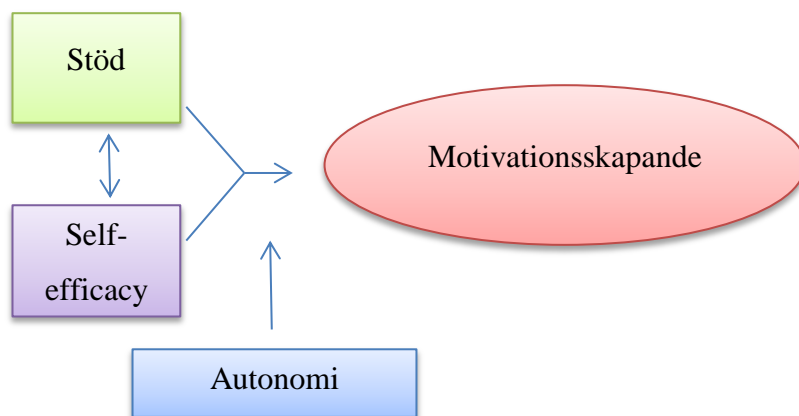
Det är viktigt att förstå att nyanställda nödvändigtvis inte har alla färdigheter när de påbörjar sin anställning, speciellt då det handlar om juniorer. Det framkommer under intervjuerna att det finns en förståelse för detta då, för de flesta informanter, har tid givits för att komma in i verksamheten och rimliga mål har satts upp. Det märktes tydligt att för den informant som fått hög grad av autonomi men ingen målstyrning att detta resulterat i att det tog längre tid att både förstå och veta hur denna skulle utföra sina arbetsuppgifter. Målstyrning där man ser till individens förutsättningar att klara av uppgiften och där man inte släpper individerna när de inte kan kontrollera sina handlingsramar är således betydande för motivationen under introduktionsprocessen. Får man inte hjälp i processen mot målen kan tron på den egna förmågan sjunka och individen tvivlar på förmågan att kunna utföra arbetsuppgiften.

Vad upplever individerna skapar motivation?

Rubelowitz (2004) menar att en bra introduktion skapar engagemang och arbetsmotivation i organisationen. Första intrycket är betydande för individers anpassningsprocess. Detta intryck påverkar attityder som kan påverka inställningen till företaget och dess arbetsmiljö under en lång tid (ibid). Utifrån informanternas utsagor växte en komplex integration av många olika faktorer fram som kan påverka motivationen. Detta visar på att introduktion är en tid då man bör se till många aspekter, göra dessa mindre främmande och hjälpa individen in i organisationen. Detta bör göras för att, som Rainio (2010) beskriver, individen ska kunna använda sina färdigheter och klara av att arbeta mer självständigt så att motivationen vidhålls och denna ska vilja stanna kvar i företaget.

Hackman och Oldham (1980) menar att arbetsmotivation skapas genom att de psykologiska tillstånden är uppfyllda. Har man påverkat kärndimensionerna så upplevs meningsfullhet, ett upplevt personligt ansvar och en resultatorientering. Informanterna både bekräftade och motsäger delar av teorin när det kommer till introduktionstiden.

Meningsfullhet beskrivs inträffa när individen uppfattar uppgiften som betydelsefull. Detta kan uppfyllas genom att man får användning av sina färdigheter och kan tänja på dessa, men även genom att man får en chans att se helheten av sitt arbete (ibid). Resultatet pekar på att alla informanterna har en strävan efter att få utvecklas genom utbildningar eller utmaningar som vidgar sina kunskaper. Det som framkom och går emot Hackman och Oldhams teori var att detta ansågs behöva vara kopplat och relevant för tjänsten annars uppfattades det inte som betydande och ingen meningsfullhet skapades.



Figur 2 Uttydda samband utifrån empirin. Organisationen kan beakta stöd och self efficacy tillsammans och reglera dessa efter varandra. Att reglera autonomi beroende på graden av self efficacy och stöd, skulle kunna vara till hjälp i processen för att skapa motivation.

En annan sammankopplande faktor var graden av self efficacy. Att tänja på sina färdigheter upplevdes positivt när informanterna redan kände sig relativt trygga i sina roller och hade tilltro till sina förmågor. Detta tolkas som speciellt relevant då det handlar om juniorer vid introduktionsförfarandet. Ingen högre grad av meningsfullhet verkade kunna uppnås om inte en grundläggande tro på den egna förmågan fanns.

Beroende på hur tron på den egna förmågan såg ut så pratade informanterna olika om synen på autonomi. En hög grad av self efficacy gav en positiv syn på en högre grad av autonomi och en lägre grad av self efficacy gav en indikation på en föredragen lägre grad av autonomi. Personligt ansvar skapas genom autonomi (Hackman & Oldham, 1980). Men då informanterna förklarade att de önskade mer styrning vid introduktionstiden tolkas detta som att det uppfattas positivt att känna mindre personligt ansvar vid osäkerhet och att detta skulle leda till en arbetstillfredsställelse som skapar motivation.

Hackman och Oldham (1980) påpekade att autonomi och variation av färdigheter var kopplade till varandra. Då variation av färdigheter i denna studie tyds vara nära kopplat till graden av self efficacy ser vi ett samband mellan dessa tre faktorer. Stöd kan användas som verktyg för att höja self efficacy där det behövs. Vare sig det handlar om att kunna observera konsekvenser av andras agerande, genom feedback från kollegor eller chef så handlar stödet om att hjälpa individen in i arbetet för att så småningom kunna arbeta mer självständigt.

Hackman och Oldham (1980) menar vidare att motivation skapas genom resultatkännedom. Resultatkännedom är det psykologiska tillståndet skapat genom kärndimensionen feedback. Den typ av feedback som Job Characteristics model beskriver där det handlar om att få återkoppling på den direkta prestationen bekräftas av informanterna. Man kan dock se att den direkta feedbacken inte var tillräcklig. Hattie och Timperley (2007)

menade att feedback bör vara konstruktiv och utvecklande. Man kunde se hur det skapade mervärde för de informanter som använde och fick feedback på detta sätt.

Vi menar att feedback kan vara en effektiv kommunikationslänk. Några informanter och HR-informanterna beskrev nyttan med att använda konstruktiv feedback och hur mycket detta kan påverka individens utveckling. Genom feedbackutbildning kan man få en förståelse för hur man tar emot och ger feedback. Då alla informanter hade gått någon form av feedbackutbildning så verkar dock omfånget av feedback inom utbildningarna variera eftersom det skiljde sig markant i hur informanterna upplevde betydelsen och hur de ansåg att den bör användas. En informant beskrev hur denne hade fått grundliga utbildningar och hur mycket detta hjälpte i arbetet vilket indikerar på att ju mer förståelse som erhålls kring fördelarna desto mer upplevs det som betydelsefullt. Å andra sidan kan variationen av svaren på hur feedback används bero på att det är ett individuellt behov och att det därför kan vara svårt att styra hur feedback används av de anställda.

Metoddiskussion

Metodval

Det första som gjordes efter att huvudområdet motivation under introduktionstiden fastställts var att använda den förförståelse och kunskap som utvecklats under vår studietid på kandidatprogrammet för personal- och arbetslivsfrågor. Motivation under introduktionstiden studerades översiktligt och delarna, arbetsmotivation, inre- och yttre motivation, och introduktionstiden studerades mer ingående. Forskare studerar olika aspekter av motivation och tanken med intervjuerna var att försöka täcka lite från alla dessa olika delar för att inte gå miste om någonting som handlar om själva introduktionstiden. Syftet var att få en helhetssyn på problemområdet ur olika aspekter och detta skulle uppnås genom att forskarna förhöll sig förutsättningslösa. Därför studerades bara teorier kring motivation och inte vilken påverkan denna hade på introduktionstiden vid utförandet av intervjuguiden. Valet att använda kvalitativt tillvägagångssätt med semistrukturerade intervjuer gjorde att det samlades in ett rikt material att analysera. Intervjuguiden var utförlig där alla frågor inte behövdes ställas till alla informanter eftersom samtalen utvecklades olika. Semistrukturerade intervjuer har visat sig vara en bra metod då intervjupersonernas upplevelser och åsikter framkommit. Vi anser att de genomförda intervjuerna som har transkriberats och bearbetats har varit ett bra sätt för att nå ett resultat som besvarar undersökningens syfte. Om valet att använda andra metoder beslutats hade detta kunnat resultera att viktiga delar av deltagarnas upplevelse kring motivationen uteblivit och förståelsen kring de nyanställdas upplevelser hade gått förlorad.

Hade en kvantitativ undersökning med enkätformulär gjorts hade en annan datamängd samlats in men möjligheterna att ställa följdfrågor kring deltagarnas svar hade inte varit möjligt. Då det var individernas upplevelser vi ville komma åt så passade det bra att använda teorier såsom self efficacy då denna hanterar subjektiva uppfattningar och det psykologiska kontraktet som ser till outtalade förväntningar. Job Characteristic model hanterar just individuell motivation och fokuserar på enskilda och självständiga arbeten vilket kan på ett bra sätt appliceras på de tjänstemän inom bygg och fastighetsbranschen som undersökts i denna studie.

Urval. De undersökta informanterna var juniorer i sina tjänster och detta har påverkat resultatet på ett markant sätt. Studien skulle kunnat fokusera på seniorer i sina tjänster som återgick till sina arbeten efter några års arbetsuppehåll till exempel vid långtidssjukskrivningar eller föräldraledighet. För vår förståelse var beslutet att intervjua HR personal viktigt eftersom de kunde hjälpa oss att skapa en tydligare bild av hur introduktionerna fungerar inom företagen.

I de fall där HR personalen gjorde urvalet av informanter som skulle delta i undersökningen så kan detta betyda att de valt informanter som haft en gedigen och välplanerad introduktionsprocess. Hade HR personalen istället gett oss en förteckning över de personer som var nyanställda, hade vi kunnat kontakta dem egenhändigt. Detta hade kunnat minska eventuell påverkan av resultat från företagets och HR-personalens del då informanterna upplevde att forskarna gjort ett slumpmässigt urval. Dock erhöles informativt empiriskt material där potentiella förbättringsområden lyste genom. Vi upplevde dessutom dessa informanter som ärliga och öppna med sina upplevelser.

Begränsningar

Studiens begränsning att erhålla förståelse för det specifika studieområde har frambringat ett antal aspekter som kan studeras men som fallit utanför studieområdet. De flesta av informanterna nämnde inte att yttre motivatorer så som lön eller andra förmåner under samtalen hade motiverat dem under introduktionstiden. Endast en informant nämnde att belöning i form av bonus inte var relevant under introduktionstiden. Att de andra inte nämner det kan bero på att introduktionstiden handlar mer om att man vill komma in i organisationen, förstå arbetsuppgifterna och börja arbeta självgående. Därför har teorier om yttre faktorer så som belöningsystem och lön inte tagits upp i undersökningen då det uttyddes att det inte var relevant för själva introduktionstiden. Att yttre faktorer så som belöningsystem inte har framkommit under studien som relevanta kan bero på att detta har bestämts innan

introduktionstiden påbörjades och de nyligen genomgått en förhandling kring lön, förmåner och liknande i anslutning till att anställningskontraktet upprättades. Detta kan å ena sidan betyda att informanterna var nöjda med sina löner och det kan å andra sidan betyda att det inte är viktigt under introduktionstiden.

Då metoden handlar om individernas upplevelser och våra tolkningar kring deras upplevelser så kan även andra områden som skulle kunna vara relevanta för introduktionstiden fallit utanför. Exempelvis verkade informanternas arbetsmiljö i form av en ergonomisk arbetsplats med bra lokaler förekomma vilket kan ha påverkat deras uppfattningar och utsagor. Hade denna del av arbetsmiljön inte fungerat hade säkerligen andra aspekter belysts som relevanta för introduktionstiden. Då forskarna styr samtalen med de frågor som ställs under intervjuerna hade ett annat resultat kunnat erhållas genom att ställa andra frågor och genom att välja färre områden att studera hade vårt resultat kunnat bli tydligare. Detta är en svaghet i vår studie som hade kunnat förbättras. Styrkan i vår studie är att informanterna gav oss en tydlig bild av sina upplevelser av introduktionstiden vilket gav oss den förståelse som var studiens syfte.

För att erhålla ökad förståelse för studerat fenomen så tittade vi översiktligt på motivation under introduktionstiden. Detta gjorde att vi fick fram ett brett perspektiv men ingen djupdykning inom de olika faktorerna kring motivation gjordes. Eftersom studien har varit bred har inte den djupdykning kring de olika faktorerna gjorts vilket hade varit intressant att göra i framtida forskning. Studien skulle kunna begränsas i omfång och istället fokusera på utvalda delar istället så som self efficacy eller det psykologiska kontraktet. Detta hade skapat ett annat resultat och en ökad förståelse för det undersökta fenomenet hade kunnat erhållas.

Slutsats

Introduktionens syfte är att hjälpa individen komma in i organisationen och ha goda förutsättningar att klara av sitt arbete. Individen ska känna sig motiverad att använda sina förutsättningar.

Brott mot det psykologiska kontraktet påverkar individens motivation, förtroende för företaget och vilja att stanna inom företaget. Man kan inte enbart titta på organisationens eller individens behov utan man måste se till helheten som en komplex integration. För att göra detta tyds det behövas ett systematiskt tillvägagångssätt med en individuell anpassning.

Särskilt uppskattat bland informanterna var de faktorer som förstärker self efficacy. Synen på motivation hängde väl ihop med denna teori. Individens self efficacy är dennes tilltro till den egna förmågan. För att individen ska klara av sina arbetsuppgifter tror vi att

man således kan se till individens förutsättningar och använda de faktorer som hjälper till att höja self efficacy. En faktor kopplad till self efficacy som dock specifikt skiljde sig då det handlade om introduktionstiden var graden av autonomi. Mindre autonomi, oberoende graden av self efficacy, var mer önskvärt under denna period.

Vilken typ av stöd individen behöver varierar under processens gång. För att orientera sig på arbetsplatsen och lära sig oskrivna regler upplevs kollegorna som en viktig faktor medan en närvarande chef är väsentlig för att hjälpa den nyanställda med att komma in i arbetsuppgifter och den personliga utvecklingen. En mentor ses som någon som kan hjälpa individen i kunskapsutveckling och framtida karriär och tyds nödvändigtvis inte behöva vara delaktig under introduktionen.

Feedback är en kommunikationslänk som genomsyrar alla områden vare sig man talar om hur man kan förbättra self efficacy eller på vilket sätt stödet ska användas. Dock används inte alltid feedback så effektivt som det kan göras. Feedback är ett effektivt redskap för individens utveckling om den är konstruktiv och ger individen direkt vetskap om utförandet. Enbart beröm eller ett godkännande upplevs inte fylla någon funktion i skapandet av motivation.

En välfungerande introduktion verkar skapa således arbetsmotivation som hjälper organisationen behålla sin viktigaste resurs, främja effektivitet och leda företaget in i framtiden.

Förslag till vidare forskning

Vårt intresse för det psykologiska kontraktet och vad detta innebär väcktes genom denna studie. Nyfikenheten ligger i frågan *vad* man har för förväntningar när man påbörjar en ny anställning och *varför* man har dessa. Då resultatet i denna studie visade sig vara relevant när man är junior i sin tjänst så kan det finnas helt andra förväntningar när man är senior och påbörjar en ny anställning. I vilka områden ligger skillnaden och vilka faktorer som påverkar de förväntningar som man har? Det hade varit intressant att utföra ett self efficacy test redan under rekryteringsprocessen för att se vilken tilltro individen har till den egna förmågan och därmed se om detta har någon betydelse för vilka förväntningar man har på den nya arbetsplatsen. Utifrån self efficacy testet tror vi att man skulle kunna individanpassa introduktionsplanen och reglera vilka områden som det särskilt är viktigt att fokusera på för att introduktionstiden blir på bra som möjligt. Är self efficacy en bra indikator på hur man skulle kunna individanpassa introduktionsplanen så att individen upplever denna som lyckad och väl genomförd?

Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4 uppl.) Malmö: Liber.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (12th ed.) London: Kogan Page.
- Bandura, A. & McClelland, D. C. (1977). *Social learning theory*. Hämtat 4 april 2013 från Johannes Kepler University Linz:
http://www.jku.at/org/content/e54521/e54528/e54529/e178059/Bandura_SocialLearningTheory_ger.pdf
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. doi: 10.1037/0003-066X.37.2.122
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. Basingstoke: W. H. Freeman.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P. (2007). *Integrerad organisationslära*. (9:4 uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Donovan, J.J. (2009). Work Motivation i N. Anderson, (Red.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Vol. 2, Organizational psychology* (pp. 53-76). London: SAGE.
- Flach, B. (2006). *Personalledning: human resource management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Franzén, C. (red.) (1996). *Mentorprogram: kvinnor och män i utvecklande samarbete*. Stockholm: Natur och kultur.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77, 81-112. Doi: 10.3102/003465430298487
- Integration (2013). *I Nationalencyklopedin*. Hämtad 15 april, 2013, från
<http://www.ne.se/integration/212264>

- Jacobsen, D-I. & Thorsvik, J. (2006). *Hur moderna organisationer fungerar* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & knowledge management*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Katz, R. (1978). Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction. Cornell, University
- Ledarna- Sveriges chefsorganisation. (2012). *Feedback*. Hämtat 17 april 2013 från Ledarna- Sveriges chefsorganisation:
<http://www.ledarna.se/sv/Chefsguider/Medarbetarsamtal/Feedback/>
- McKenna, E.F. (2006). *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*. (4 uppl.) Hove: Psychology Press.
- Murray, M. & Owen, M.A. (1992). *Modernt mentorskap: hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram*. Lund: Studentlitteratur.
- Rainio, P. Finlands Kommunförbund, Kommunala arbetarmarknadsverket, kommunernas pensionsförsäkring. (2010). *Från nyanställd till medarbetare. Inskolningshandbok för kommunalsektorn*. Hämtat 25 mars 2013 från Finlands Kommunförbund:
<http://shop.kommunerna.net/download.php?filename=uploads/p051004114920G.pdf>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994), Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259. doi: 10.1002/job.4030150306
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology*. (3 uppl) Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation: en studie av ingenjörer*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan, Göteborg.
- Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153-189.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An ‘interpretive’ model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.

- Vetenskapliga rådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtat 22 april 2013 från Libris:
http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/etikreglerhs.pdf
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Wiley, C. (1995). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower* 18(3), 263-280. doi: 10.1108/01437729710169373

Bilagor

Bilaga 1: Förberedande information till företagen inför intervjuerna

Hejsan.

Här följer lite information om vår undersökning på motivationens inverkan under introduktionstiden för tjänstemän inom bygg och fastighetsbranschen.

Vårt fokus ligger kring hur individen uppfattar sin introduktionstid. Vad har individen själv för ansvar och vad har organisationen för verkan på motivationen under denna anpassningsperiod.

Intervjun kommer ta ca 45-60 minuter och kommer spelas in med bandspelare. Deltagandet är helt frivilligt och får avbrytas när som helst. Intervjuerna ska ske enskilt och allt som sägs är konfidentiellt. Den enskilda individens åsikter, tankar och upplevelser kommer inte att kunna härledas till varken denne eller företaget.

Om deltagarna önskar ta del av den färdiga undersökningen kommer vi att maila den till denne annars är det en offentlig handling och finns på Lunds Universitets databas Xerxes. Vid eventuella frågor eller funderingar är alla deltagare välkomna att höra av sig till oss. Vi kan nås på telefon eller mail.

För att ni ska kunna förbereda er inför intervjun så kan ni börja tänka kring följande områden:

För tjänstemännen:

- * Hur såg dina arbetsuppgifter ut under din introduktionstid?
- * Hur såg målsättningarna ut för dig?
- * Hur såg stödet ut för dig under introduktionstiden?
- * Hur ser du på din egen roll under introduktionstiden?
- * Hur uppfattade du din introduktionstid?

För HR-personalen:

- *Hur ser introduktionsplanen ut för de nyanställda tjänstemännen?
- *Hur hjälper ni individen i socialisationsprocessen?
- *Hur arbetar ni med värdesättningar?
- *Hur arbetar ni med målsättningar?
- *Hur ser ni på individens egen roll i introduktionsprocessen?

Vi tackar dig än en gång för tiden du avsätter för oss och ser fram emot att få träffa dig.

Bilaga 2: HR informanternas intervjuguide

Kort introduktion

- Hur är ditt namn?
- Hur länge har du varit anställd?
- Berätta lite kort om vad du gör och din arbetsroll.

Kan du beskriva företaget kort och dess struktur.

- Hur ser introduktionstiden ut för nyanställda tjänstemän i er organisation?
- Vilket information ger ni ut innan första arbetsdagen?
- Vilken information ger ni ut på första arbetsdagen?
- vilken information ger ni ut under introduktionstiden?
- Hur går ni igenom arbetsuppgifterna med de nyanställda?
- Hur integrerar ni de nyanställda?
- Vem introducerar företagets policy för de nyanställda?
- Vilket stöd erbjuder ni de nyanställda?
 - Vem ansvarar för stödet?
- Hur involverar ni övrig personal i introduktionen av nyanställda?
- På vilket sätt ser ni till att den nyanställde vet vad ni har för mål med dennes arbete?
- Hur ser ni på delaktighet?
- Hur använder ni feedback i ert företag?
- Hur ser ni på feedback till den anställde angående dennes prestation?
- Hur gör ni för att möta individens behov?
- Hur får den nyanställda kunskap om företagens värderingar?
- Hur ser ni till att den nyanställde känner till vem den kan vända sig till?
- Hur ser ni på delaktighet?

Bilaga 3: Tjänstemännens intervjuguide

Kort introduktion;

Namn och ålder.

Varför sökte du jobbet hos X?

Hur länge har du varit anställd?

Berätta lite om vad du gör och din arbetsroll.

Vad fick du för information/verktyg före din första arbetsdag?

Vad fick du för information/verktyg på din arbetsdag?

Hur såg tillgången ut till det material du behövde för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

Hur ser dina arbetsuppgifter ut idag jämfört med den arbetsbeskrivning du fick när du blev anställd?

Hur ser du på dina färdigheter för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

Hur uppfattar du att du kunde påverka din arbetssituation och arbetsuppgifter?

Vilket utbyte hade du utav dina kollegor under din introduktionstid?

Under din introduktion hur lärde du känna organisationen och dina kollegor?

Vilket stöd erbjöds du?

Hur använde ni feedback under din introduktionstid?

- Gav du feedback?
- Av vem får du feedback?
- Hur var uppföljningen på feedback?

Hur såg målsättningen ut för dig?

- Hur uppfattade du målens rimlighet?
- Hur gick det till när målen sattes?

– Hur ser du på dina arbetsuppgifters relevans i förhållande till din tjänst?

Hur skulle du utvärdera din egen prestation?

Hur ser du på företagets värderingar?

Hur skulle din motivation kunnat öka?

Hur var ditt engagemang?

Hur ser du på din roll i framtiden inom företaget?

På vilket sätt hade din introduktionstid kunnat göras annorlunda?

Vad är ditt totala intryck av din introduktionstid.

Hur uppfattar du själv dina möjligheter att utvecklas?