

# Att vidareutveckla en introduktionsprocess

---

En kvalitativ analys

Carl Modin och Mia Sarf

---

Handledare: Agneta Wångdahl Flinck



## Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats

Sidantal: 51

Titel: Att vidareutveckla en introduktionsprocess - En kvalitativ analys.

Författare: Carl Modin och Mia Sarf

Handledare: Agneta Wångdahl Flinck

Datum: 2020-01-13

Sammanfattning: Syftet med denna kandidatuppsats är att analysera en större tjänsteorganisations introduktionsprocess för nyanställda och chefer och föreslå eventuella utvecklingsmöjligheter. Introduktionsprocessen är en del av organisationens employer brand som de vill utveckla. Uppsatsen har tolkats utifrån ett fenomenologiskt synsätt och intervjuer har använts som metod. Sammanlagt har sju intervjuer utförts med nyanställda och chefer. Resultat visar att det finns både likheter och olikheter i intervjupersonernas upplevelser av introduktionsprocessen. Vi har kunnat identifiera flera utvecklingsmöjligheter och det är främst tajmingen på introduktionsdagen. Denna introduktionsdag bör matcha första anställningsdagen och komma relativt nära i tid. En annan utvecklingsmöjlighet vi har kunnat identifiera är att organisationen bör utforma utvecklingsplaner för de personer som vill avancera och utvecklas inom organisationen. Dessa planer bör innehålla information om hur personen ska gå tillväga och vilka möjligheter som finns.

För framtida forskning kan utvärdering av organisationens nya introduktionsprocess göras, men denna gång inkludera fler underrubriker som *organisationskultur*, *rutiner*, *policyer*, *social samvaro* med mera.

Nyckelord: Employer brand, Introduktionsprocess, Onboarding, Organisation, Kvalitativ, Medarbetare och Chefer.

# Innehåll

Förord .....	i
1. Inledning .....	1
1.1 Begreppskonkretisering .....	2
1.1.2 Bakgrund .....	2
1.2 Tidigare forskning.....	2
1.3 Syfte och frågeställningar.....	3
1.3.1 Avgränsning.....	3
1.4 Disposition .....	3
2. Metod .....	5
2.1 Fenomenologisk utgångspunkt .....	5
2.1.1 Kvalitativ metod i form av intervjuer och dokumentanalys.....	5
2.1.2 Induktiv ansats .....	7
2.1.3 Tillvägagångssätt för planering av intervjuer och urval .....	7
2.1.4 Genomförande av intervjuer.....	8
2.1.5 Bearbetning och analys av intervjumaterial .....	8
2.2 Förförståelse.....	9
2.3 Vetenskaplig trovärdighet.....	9
2.4 Etiska aspekter.....	11
3. Resultat.....	12
3.1 Allmän bakgrund om intervjupersonernas anställning .....	12
3.2 Introduktionsprocess.....	12
3.3 Upplevelser av introduktionsprocessen.....	14
3.3.1 Viktigt i en introduktionsprocess .....	15
3.4 Välkomnande .....	16
3.4.1 En fadders betydelse i introduktionen .....	17
3.5 Förväntningar på introduktionen .....	18
3.6 Introduktionens betydelse .....	18
3.7 Uppföljning och uppdatering av introduktion .....	18
3.8 Utvecklingsmöjligheter .....	19
4. Teori .....	20
4.1 Källkritik .....	20
4.2 Employer brand .....	20
4.3 Onboarding .....	21
4.3.1 Digitalisering.....	21

4.3.2 Spelbaserad plattform .....	21
4.4 Välkomnande .....	22
4.5 Kommunikation .....	23
4.6 Mentorskap .....	24
4.7 Förväntningar .....	24
4.8 Lärande .....	24
4.8.1 Situerat lärande .....	25
4.8.2 Organisationslärande .....	25
4.9 Utvärdering/feedback .....	26
4.9.1 Medarbetarundersökningar .....	26
5. Analys och diskussion.....	28
5.1 Metoddiskussion.....	28
5.2 Pre-onboarding och digitalisering .....	30
5.3 Välkomnande .....	31
5.3.1 Nätverksbyggande .....	32
5.4 Tajming på introduktionsdagen.....	33
5.5 Fadder.....	34
5.6 Förväntningar.....	35
5.7 Utvärdering av introduktionsprocessen .....	35
5.8 Lärande i organisationen .....	36
5.9 Employer brand .....	38
6. Slutsats .....	40
6.1 Förslag till vidare forskning .....	40
7. Referenser .....	42
8. Bilagor.....	44
8.1 Bilaga 1: Mail.....	44
8.2 Bilaga 2: Intervjuguide chef.....	45
8.3 Bilaga 3: Intervjuguide medarbetare .....	48
8.4 Bilaga 4: Modell av organisationens introduktionsprocess.....	50

## **Förord**

Vi vill tacka organisationen för att de tagit emot oss med öppna armar och låtit oss få en inblick i deras introduktionsprocess. Det har varit oerhört intressant och vi har lärt oss mycket på vägen som vi kommer ta med oss i vårt framtida arbete. Vår kontaktperson på organisationen som har stått vid vår sida och kontinuerligt varit ett stöd när vi behövt det. Ett stort tack till alla intervjupersoner som har ställt upp och kommit med information. Utan er hade inte detta arbete blivit möjligt. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Agneta som kommit med värdefull feedback som har gjort att vi till slut står vid mållinjen och kan känna oss nöjda med detta arbete.

Tack!

*Carl Modin och Mia Sarf*

# 1. Inledning

*Du som läser detta kanske har genomgått en introduktion på en eller flera arbetsplatser. Om du tänker tillbaka på detta: Hur upplevde du din introduktion när du påbörjade din anställning? Kände du dig välkomnad in i organisationen? Reflektera över detta en stund.*

Hur gick dina tankar? Hur resonerade du? I denna uppsats är de anställdas upplevelser av introduktionen i fokus. En introduktion börjar redan vid anställningsintervjun och sträcker sig över en lång tid, som en process (Eklöf & Hallén, 2018). Genom intervjuer med nyanställda och chefer vill vi ta reda på deras upplevelser av introduktionsprocessen.

Vikten av en väl genomförd introduktion, eller onboarding som det oftast kallas, är av ytterst väsentlighet för en organisation. Både för den nyanställda och organisationen i sin helhet. För den nyanställda är introduktionen den del som skapar ett betydelsefullt intryck av organisationen (Larsson, 2016; Englund, 1999). Organisationen blir som ett ansikte utåt och därför är det en god idé att hålla en hög standard på introduktionsprocessen. Uppsatsens fokus kommer att ligga på den valda organisationens introduktionsprocess som ges till nyanställda. Denna introduktionsprocess är en del av organisationens employer brand. Den introduktion vi kommer att utgå ifrån innefattar välkomnande och att få den anställda att lära känna organisationen bättre.

I en organisation kan det råda delade meningar kring upplevelserna av en introduktionsprocess. En del kan se den som positiv medan andra kan känna att någonting saknas, vilket blir vår problemformulering i denna uppsats. Det finns olika faktorer som avgör hur en person kommer att utföra sitt arbete efter introduktionen. Dels kommer introduktionsprocessen kunna hjälpa den nya medarbetaren att lättare komma in i den sociala gemenskapen och samtidigt skapa nya kontakter med arbetskamrater. Särskilt är den sociala gemenskapen och kontakten med arbetskamrater av betydelse för att personen ska bli framgångsrik i sitt arbete (Elg, 2009; Graybill et al, 2013). Utöver den sociala aspekten leder en god introduktionsprocess till nöjdare och mer produktiva medarbetare. Detta leder i sin tur till en effektivare karriärutveckling för de anställda (Eklöf & Hallén, 2018).

På ett allmänt plan är detta ett viktigt ämne att djupdyka i just eftersom de flesta av oss kommer beröras av detta. I dagens samhälle är det av stor vikt att ha ett jobb (Werner-Zankl, 2015). Det innebär att du som läser detta kanske redan har, eller kommer att inom en snar framtid påbörja en anställning i en organisation och på så sätt bli introducerad på ett eller annat sätt. Hur du blir välkomnad in i organisationen är en individuell upplevelse. Själva upplevelsen skiljer sig från person till person. Men detta är något du garanterat kommer att få uppleva. På ett organisatoriskt plan, som ovan nämnt, blir introduktionsprocessen ett ansikte utåt för organisationen. Den anställda får ett intryck av organisationen och förhoppningsvis strävar alla organisationer efter att människor ska ha en positiv bild av dem. Hur ledningen välkomnar en nyanställd in i organisationen är av stor betydelse. Det är i detta skede den anställda antingen kommer att tycka om sin arbetsplats, eller känna förakt mot den. För den aktuella organisationen som vi

samarbetat med i denna uppsats är introduktionsprocessen en del av deras så kallade employer brand. Employer brand, eller på svenska kallat arbetsgivarvarumärke, handlar om hur en organisation uppfattas som arbetsgivare av omgivningen både utifrån och inifrån organisationen (Eklöf & Hallen, 2018). Detta värdesätter organisationen högt då de inom en snar framtid kommer att utveckla ett långsiktigt arbete med att skapa ett bra employer brand. De anställdas upplevelse av sin introduktionsprocess är viktigt att ha kännedom om för att eventuellt kunna utveckla processen för framtida medarbetare och attrahera nya. För individerna i den aktuella organisationen är detta väsentligt då de har en chans att kunna påverka för sina framtida kollegors introduktionsprocess, men även för deras egna skull vad gäller socialisering och utvecklingsmöjligheter i organisationen. Det är nu deras upplevelser kommer till ytan och tolkas, för att utifrån dessa kunna utveckla en ännu bättre introduktionsprocess. Deras medverkan är alltså av största vikt.

Uppsatsen tolkas utifrån ett fenomenologiskt perspektiv med kvalitativ metodansats. Medarbetares och chefers upplevelse av introduktionsprocessen i den valda organisationen är i fokus, därav val av vetenskapsteori.

## ***1.1 Begreppskonkretisering***

I denna uppsats kommer den valda organisationens introduktionsprocess att behandlas. Detta är en del av organisationens employer brand. Introduktionsprocessen börjar redan i anställningsintervjun och sträcker sig en lång tid in i arbetet. Den del i introduktionsprocessen vi ska analysera handlar om att den nyanställda ska få lära känna organisationen bättre och känna sig välkommen i största möjliga mån. Detta vill vi tydliggöra för att eliminera risken att läsaren blandar ihop denna introduktion med den som ges för introduktion av arbetsuppgifter.

### ***1.1.2 Bakgrund***

Organisationen i detta arbete är en svensk tjänsteorganisation med kontor utplacerade i stora delar av Sverige. På organisationens olika kontor finns flertal avdelningar som arbetar med olika arbetsuppgifter. Det kontor vi har givits möjlighet att skriva denna uppsats hos befinner sig i Skåne. Organisationen har ännu inte påbörjat något strukturerat arbete kring deras employer brand men är planerat att ske under året. Därför vill HR-avdelningen i organisationen som ett led i att utveckla introduktionsprocessen att vi går igenom introduktionen för att se potentiella utvecklingsmöjligheter.

## ***1.2 Tidigare forskning***

Det finns tidigare forskning vad gäller introduktionsprocess på arbetsplatser. Däremot är det svårt att hitta forskning som gjorts specifikt i den branschen vår valda organisation är i. Den forskning vi har utgått ifrån talar om olika aspekter av en introduktionsprocess, en så kallad onboarding. Ur den sociala aspekten i en introduktionsprocess kan denna vara avgörande för den nyanställda. Att komma in i organisationen och få ett bra samspel med kollegor och övrig personal är avgörande för hur den kommer att prestera i arbetet (Elg, 2009). En lyckad så kallad onboarding kommer att hjälpa de nyanställda komma in i organisationen och engagemanget kommer att vara högt (Workforce Management, 2009a se Graybill et al 2013). Studier gjorda av Society for Human Resource Management visar att en anställds engagemang delvis influeras av hur den hanterar

jobbet de första 30–90 dagarna (Fyock, 2009 se Graybill et al, 2013). Introduktionsprocessen kan också komma att påverka personalomsättningen i en organisation. Detta eftersom en bra introduktion minskar risken att personalen slutar på sin arbetsplats, vice versa om introduktionen är mindre bra (Pratiwi et al, 2018). Detta är en kritisk aspekt vad gäller en introduktionsprocess då det kostar pengar att hitta potentiella kandidater och rekrytera dessa. En organisation har inte råd att förlora medarbetare i ett så tidigt skede om den slutar på grund av en mindre bra introduktionsprocess (Workforce Management, 2009a se Graybill et al, 2013; Harpelund, 2019). En annan utmaning när det kommer till introduktionen är att försöka minska på den oro som kan finnas hos nyanställda och få dessa att känna sig accepterade hos organisationen. En misslyckad onboarding kan påverka medarbetaren negativt, vilket kan leda till ett negativt beteende. Eventuella förväntningar som kan ha funnits inför introduktionen kanske inte blir uppfyllda. Riskerna kan bli höga omsättningar som kan påverka produktionen. När en medarbetare avslutar sin tjänst måste den ersättas med en ny. Detta påverkar produktionen då andra medarbetare ska hjälpa den nyanställda att komma in i arbetsplatsen, både vad gäller välkomnande och med arbetsuppgifter. För att undvika detta behöver organisationer ha en bra onboarding eftersom detta ökar chanserna att bibehålla personalen, sänka personalomsättningen samt att anställdas tillfredsställelse ökar (Pratiwi et al, 2018). För att utveckla sin onboarding till det bättre bör det kontinuerligt göras utvärdering på denna process genom olika mätningar. Dessa mätningar kan göras på ett operativt och strategiskt plan genom bland annat att fråga sina medarbetare som genomgått introduktionsprocessen hur dessa upplevde den och förslag på utvecklingsmöjligheter. Detta kan göras genom fokusgrupper, intervjuer och konversationer med anställda på tu man hand (Fyock, 2009 se Graybill et al, 2013).

### ***1.3 Syfte och frågeställningar***

*Syftet med uppsatsen är att analysera organisationens introduktionsprocess för nyanställda och chefer och föreslå eventuella utvecklingsmöjligheter.*

För kunna besvara syftet har vi skapat följande frågeställningar som ska hjälpa oss på vägen och agera som stöd, både för oss som skriver uppsatsen men även för läsaren. Dessa lyder följande:

1. Vad ingår i organisationens introduktionsprocess?
2. Vad är de anställdas upplevelse av introduktionsprocessen?
3. Hur kan man jobba med eventuella svagheter som därmed kan bidra till en utveckling av introduktionsprocessen?

#### ***1.3.1 Avgränsning***

Uppsatsen kommer att avgränsa sig i organisationens introduktionsprocess som handlar om att den nyanställda ska få lära känna organisationen bättre och att den ska känna sig välkommen i största möjliga mån.

### ***1.4 Disposition***

Vidare följer en beskrivning av vilken metod som använts. Sedan presenteras resultat som vi fått av den valda metodinsamlingen. Efter resultatkapitel följer ett teoriavsnitt



där relevanta teorier beskrivs. I analys och diskussion kopplar vi vårt resultat från intervjupersonerna till de valda teorierna. Uppsatsen avslutas med en slutsats och förslag till framtida forskning. I denna uppsats kommer deltagarna i intervjuerna att kallas för intervjupersoner och medarbetare.

## 2. Metod

I detta avsnitt presenteras och motiveras de metodologiska tillvägagångssätt vi har valt att använda oss av i denna uppsats. En beskrivning av vald vetenskapsteori följt av kvalitativ metod och hur analysen och resultatet har behandlats. Avslutningsvis reflekterar vi över den valda metodens tillförlitlighet och etiska aspekter.

### 2.1 Fenomenologisk utgångspunkt

Den valda metodologiska utgångspunkten för denna uppsats är fenomenologi. Fenomenologi förklaras enklast genom att förstå olika fenomen om det som upplevs av individen, alltså nås kunskapen via fenomenet (Allwood & Eriksson, 2017). Edmund Husserl som är en av grundarna till fenomenologin påstod att människan i sitt vardagliga liv förhåller sig till antaganden. Husserl menar att människan kompletterar sin upplevelse när den tänker på något och på grund av detta förhållningssätt hindrar detta oss att se ett fenomen fullt ut. Istället blir det färgat av diverse antaganden (Allwood & Eriksson, 2017; Hartman, 2006). Den fenomenologiska utgångspunkten som vi utgått ifrån förklarar att forskarens egna fördomar ska sättas åt sidan när det gäller att förstå en individs upplevelser om något. Forskaren ska alltså inte göra antaganden, vilket i många fall sker, och istället ägna sig åt upplevelsen (Allwood & Eriksson 2017; Bryman, 2006; Hartman, 2006). På detta sätt kan forskaren komma åt ett mer komplett fenomen som inte är påverkat av bakgrundsantagande och istället få kunna förklara upplevelserna som de presenteras för forskaren (Allwood & Eriksson, 2017). Med denna utgångspunkt vill vi kunna se upplevelserna utifrån arbetarnas syn för att kunna förstå dessa (Bryman, 2006).

För att försöka lyckas komma undan diverse antaganden använde sig Husserl av olika sorters nivåer som han kallade för reduktioner. En av dessa kallas för fenomenologisk reduktion, som ovan förklaras, att människan i det vardagliga livet förhåller sig till antaganden. För att undvika själva antagandet måste vi istället se det som individen ser. Att se den faktiska upplevelsen och undvika att skilja på denna och vårt eget antagande (Allwood & Erikson, 2017). En annan reduktion som kallas för den eidetiska handlar om att hitta vilka sorters egenskaper som är viktiga för att konstituera ett fenomen. Med andra ord försöka skilja på de olika teman som kan variera och som inte varierar. Det som inte varierar, alltså det konstanta, är det som är det viktiga i denna utgångspunkt (Allwood & Erikson, 2017).

#### 2.1.1 Kvalitativ metod i form av intervjuer och dokumentanalys

Fenomenologin passar väl in på denna uppsats då vår insamling består av intervjuer och till viss del dokumentanalys. Att använda sig av intervjuer som datainsamling förekommer ofta inom fenomenologin (Wallén, 1996). Även om det finns skilda uppfattningar om kvalitativa studier så är dessa viktiga trots allt. Det sägs att kvalitativa studier bland annat är ovetenskapliga, oprecisa och subjektiva. Dock slår Wallén (1996) tillbaka mot denna kritik genom att i fyra punkter lägga upp varför kvalitativa studier behövs. Kopplat till denna uppsats är dessa viktiga för att kunna tolka materialet från del till en helhet. Då vi bara har tillgång till intervjupersonerna, deras svar och en liten del av organisationens interna dokument, vilka ses som "enstaka fynd" i Walléns bok (1996), så är sammanhanget och funktionen viktig. Att kunna sitta ner och prata ansikte mot ansikte med intervjupersonerna ger oss tillgång till att tolka svaren i dess sammanhang (Bell, 2000). Kvalitativa ansatser är också viktiga för sådant som är vagt och subjektivt som

exempelvis känslor och upplevelser som inte alltid kan mätas (Wallén, 1996). Det är just intervjupersonernas upplevelser av deras introduktionsprocess vi är intresserade av.

Intervjuer kan ha olika grader av standardisering. Standardisering innebär till vilken grad intervjufrågorna och situationen är densamma för alla intervjuade. Det vill säga: är allt likadant för alla? En hög grad av standardisering utifrån en intervju hade inneburit att frågorna ställs i exakt den ordning som bestämts i intervjuguiden och i samma tonfall (Trost, 2010). Våra intervjuer har en låg grad av standardisering, det vill säga att utifrån våra intervjupersoners svar ställer vi frågorna i den ordning som passar bäst. Trots att vi redan har förberedda följdfrågor kan det alltid uppstå nya utifrån vad intervjupersonen svarat (Trost, 2010). Eftersom vi är nyfikna på de anställdas upplevelser är våra intervjufrågor därmed öppna frågor, vilket tillåter intervjupersonen att utforma sitt svar på vilket sätt den vill, utan att styras.

Ett annat begrepp som används i bland annat kvalitativa metoder är strukturering. En strukturerad intervju kännetecknas av en förberedd intervjuguide med exakta frågor och ordningsföljd av frågor. Den som intervjuar är den som styr intervjun. I denna typ av intervju kan den innehålla öppna frågor, men oftast använder sig forskaren av slutna frågor som liknar de som brukar finnas med i enkätundersökningar. Motsatsen till en strukturerad intervju är en ostrukturerad. Här styr intervjupersonen strukturen på samtalet. Frågornas exakta formulering och ordningsföljd är i denna typ av intervju inte planerad av den som intervjuar. Ett mellanting mellan en strukturerad och ostrukturerad intervju är en semistrukturerad intervju. Här har intervjuaren en förberedd intervjuguide med huvudfrågor, men det finns fortfarande utrymme för avvikelser från intervjuguiden ifall intervjupersonen tar upp intressanta ämnen som intervjuaren inte tänkt sig från början (Justessen & Meyer, 2013). Intervjuaren är även förberedd med följdfrågor ifall under rubrikerna inte redan tagits upp av intervjupersonen. I en semistrukturerad intervju ställs samma frågor till samtliga berörda personer som deltar i intervjun, dock anpassas frågorna beroende på vilken position personen har i förhållande till undersökningens syfte. Frågorna är öppna och kännetecknas av frågor som börjar med "vad" och "hur" (Gillham, 2008; Justessen & Meyer, 2013).

Trost (2010) riktar kritik mot begreppet "semistrukturerad intervju" och menar att ofta använder författare detta begrepp för att det kanske låter bra och hen har sett andra använda detta. Det kan också innebära att intervjun är strukturerad i hög grad, men att intervjufrågorna är strukturerade i låg grad. Trost (2010) rekommenderar att författare istället säger att intervjun är strukturerad i hög grad och att intervjufrågorna är öppna, det vill säga strukturerade i låg grad.

Som tidigare nämnt har dokumentanalys använts. Dokumentstudier är något som inte ofta nämns i litteraturen vid kvalitativa metoder, men som är värt att lyftas eftersom det också är en del av ett kvalitativt material. Dokument spelar en viktig roll i dagens samhälle, exempelvis inom organisationer är dokument en avgörande roll för handlingar och beslut. Dokument används vanligtvis i samhällsvetenskapliga undersökningar som en del av det empiriska materialet (Justesen & Mik-Meyer, 2013). Då vi har fått ta del av interna dokument av organisationens onboarding-plan har vi utfört en form av dokumentanalys när vi läst igenom dessa. Dock kan vi inte publicera eller visa dessa dokument eftersom de är sekretessbelagda. Vi har däremot kunnat dra nytta av dem eftersom de givit oss en förståelse för hur introduktionen såg ut innan vi gav oss ut i organisationen och utförde våra intervjuer.

### **2.1.2 Induktiv ansats**

I detta arbete kommer en induktiv ansats att användas till störst del. En liten del av deduktiv ansats kan komma att användas men här tar den induktiva ansatsen övertaget. En induktiv ansats förklaras enklast med att en forskare utgår från observationer och försöker sammanfatta dessa till teorier (Hartman, 2006). Forskaren i fråga ska vara "teori-neutral" och finna relationerna mellan det som observeras (Hartman, 2006). Kritik riktas mot den induktiva ansatsen och det är att det inte går att göra förutsättningslösa observationer, det vill säga utan en teoretisk förförståelse går det inte att veta vad som ska mätas (Wallén, 1996).

Den deduktiva ansatsen kan förklaras genom att en hypotes skapas först som sedan styr den observationen som görs (Hartman, 2006; Wallén, 1996). Utefter denna hypotes och frågeställningar tas teorier fram som kan rätta sig efter empirin. Utifrån sanning eller en allmän regel, exempelvis en teori, skapar forskaren ett påstående eller hypotes för att sedan undersöka om detta stämmer i flertalet eller enskilda fall (Trost, 2010).

### **2.1.3 Tillvägagångssätt för planering av intervjuer och urval**

Starten för denna uppsats inleddes med att vi från början hade en klar idé om att vi ville studera en organisations employer brand. Detta ville vi göra ett djupdyk i eftersom vi tidigare hört talas om employer brand i utbildningen, men inte haft större kunskaper om detta. Utefter det utformade vi ett mail och skickade till organisationer vi fann intressanta. I mailet (se bilaga 1) berättade vi om oss själva, syftet med varför vi kontaktar organisationen och på vilket sätt de kan ha nytta av vårt arbete. Så fort vi fått napp med den valda organisationen började vi utbyta idéer om möjliga ämnen att skriva om kring employer brand. Efter diskussioner la organisationen fram ett förslag om att göra ett djupdyk i deras introduktionsprocess som ges till nyanställda. För att detta ändå skulle grunda sig i vår första idé som vi ville skulle handla om employer brand låg fokus på introduktionen som ges till nyanställda i syfte att lära känna företaget och bli välkomnade. Deras introduktionsprocess är en del av deras employer brand som ges av HR.

Därefter bestämde vi oss för vilken metod som skulle användas och här kände vi att intervjuer var den bästa metoden för denna uppsats. I samma veva bestämde vi oss för att intervjua nyanställda och chefer som gett introduktion till anställda. Vi började med att göra intervjufrågor utan någon som helst bakgrundsinformation om introduktionsprocessen. Detta på grund av att tiden började dra ihop sig och vi kände att vi ville få någonting gjort, men även för att gå in i arbetet så objektiva som möjligt. Den första intervjun ser vi som ett slags första informantsamtal. Vi fick då chansen att testa vår intervjuguide för chefer som gett introduktion. Vi fick mycket information och interna dokument skickade till oss utifrån den intervjun som gjorde att vi kunde bygga på vår intervjuguide och göra eventuella ändringar.

Initialt ville vi ha intervjuer i fysisk form, men på grund av att den perioden var väldigt hektisk för organisationen var det svårt för dem att hitta tid att utföra dessa. Vi erbjöd oss därför att utföra telefonintervjuer också. Tre intervjuer genomfördes via telefon, tre intervjuer utfördes på plats på deras kontor och ytterligare en intervju i ett grupprum på Lunds Universitet.

Urvalet av intervjupersonerna gjordes av vår kontaktperson på organisationen. Vår kontaktperson mailade ut förfrågan om intervju till utvalda anställda och när de tackat ja till förfrågan fick vi deras kontaktuppgifter för att själva kunna boka tid för intervju. Anledningen till att kontaktpersonen fick välja ut intervjupersoner åt oss är på grund av att

arbetsplatsen är så pass stor och av den enkla anledningen att vi inte känner till organisationen och dess personal sedan innan. Det här var det enklaste sättet för oss. Här kan en aspekt diskuteras ifall kontaktpersonen valde ut personer som är lik hen i arbetssätt, attityder och upplevelser exempelvis. Innan vår kontaktperson hörde av sig till de potentiella intervjupersonerna önskade vi att få en blandning av nyanställda och chefer som både har blivit introducerade men även introducerat andra. Vi hade även en önskan om att få intervjua personer från olika avdelningar. Detta för att få en bredare insyn i organisationen vad gäller introduktionsprocessen då det kan ge oss bredare svarsfrekvens om personerna jobbar på olika avdelningar. Detta tog personen i beaktning när hen valde ut vilka som potentiellt skulle intervjuas.

#### **2.1.4 Genomförande av intervjuer**

Totalt intervjuades sju personer. Samtliga intervjuer utfördes individuellt, det vill säga en intervjuperson åt gången. Tre intervjuer utfördes på deras arbetsplatser och en intervju utfördes i ett gruppum på Lunds Universitet. Tre intervjuer skedde via telefon. De intervjuer som utfördes på intervjupersonernas arbetsplats inleddes med att vi blev mötta av den vi skulle intervjua i receptionen. När vi satt oss tillrätta inledde vi intervjun med att berätta om oss själva och bakgrundsinformation om uppsatsen och dess syfte. Gillham (2008) och Bell (2000) talar om hur en intervju genomförs på bästa sätt och menar att vår främsta uppgift som intervjuare är att ge så mycket bakgrundsinformation om studien som möjligt. Inte bara syftet med studien, utan om studien i sin helhet. Vi berättade även om konfidentialitetskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och frågade även ifall det var okej att spela in intervjun som en ljudinspelning (Gillham, 2008). Denna information gav vi också till de personer som intervjuades över telefon.

Vi delade upp ansvaret genom att en av oss höll i intervjun, medan den andra observerade och kontrollerade att tekniken fungerade under tiden. Vi spelade in samtliga intervjuer med hjälp av datorn med intervjupersonernas godkännande. Om observatören kände att den ville flika in med en spontan fråga eller tanke fanns det utrymme för detta. Fördelen med att en person fokuserar på intervjufrågorna medan den andra observerar är att det är ett bra stöd för den som intervjuar. Vanligtvis blir det en bättre intervju eftersom det är två personer och informationsmängden och förståelsen ökar på så sätt. Detta förutsatt att båda samspelar bra med varandra. Den som observerar kan också uppfatta saker, exempelvis ansiktsuttryck eller tonfall, som intervjuaren kanske inte gör för att den kanske är så pass koncentrerad på frågorna. Från den intervjuades synvinkel kan detta uppfattas annorlunda. Personen kan känna att den hamnar i underläge och att det nästan blir "två mot en" (Trost, 2010).

#### **2.1.5 Bearbetning och analys av intervjumaterial**

Intervjuer har skett via fysiska möten och över telefon. Samtliga intervjupersoner har godkänt ljudinspelning av intervjuerna, vilka har gjorts med hjälp av dator. Vi ville spela in intervjuerna av flertal anledningar. Det är en fördel att vid upprepade tillfällen kunna gå tillbaka och lyssna på olika ordval och tonfall. Men även möjligheten att kunna skriva ut (transkribera) intervjun och läsa ordagrant om vad som sagts. Inspelade intervjuer kan hjälpa till med att intervjuaren analyserar sig själv, vad gjordes bra respektive mindre bra och att det lättare går att fokusera på frågor och svar istället för att fokusera på att anteckna (Trost, 2010).

Efter genomförandet av vardera intervju har en transkribering gjorts. Transkribering innebär att intervjun skrivs ned ordagrant och blir en form av översättning från samtalet

(Gillham, 2008). Att kunna läsa ordagrant vad som sagts, ta ut citat och se allt i text kan underlätta för den som intervjuar. En intervjutranskribering kan ta tid och vara väldigt omfattande beroende på dess storlek. Ett transkriberat samtal förlorar dock ordbetydelsern då betoningar, tonläge och personens känslor under samtalet inte går att få med. Texten kan då skapa en annan bild av samtalet än vad intervjupersonen egentligen menade (Gillham, 2008). Att den eller de som närvarat vid intervjusamtalet transkriberar är det mest effektiva sättet att arbeta. Detta eftersom det blir svårt för en utomstående som analyserar en intervju att kunna tolka samtalet på samma sätt som den som eller de som utförde dessa. På detta sätt riskerar inte egna reflektioner och tankar om samtalet att gå förlorade (Gillham, 2008). Transkribering bör utföras så snart som möjligt efter en intervju eftersom detta kommer underlätta arbetet. Minnet är som färskast direkt efter en intervju och det blir därmed lättare att tolka samtalet. Det är därför också bra att inte samla en hög med inspelat material då detta kan bli övermäktigt (Gillham, 2008). I vår uppsats gjordes transkribering inom ett dygn eftersom vi ville ha intervjumaterialet så färskt som möjligt. Detta för att minimera risken att glömma bort tonlägen och frågor som dykt upp i efterhand. Efter att transkriberingen gjorts skrev vi ut en sammanställning av samtliga intervjupersoners svar under olika rubriker. Detta eftersom hela konversationen skrivs ut löpande i en transkribering. Vi delade sedan upp texten i rubriker för att lättare kunna analysera materialet och tolka det (Troost, 2010).

## ***2.2 Förförståelse***

Inom den fenomenologiska utgångspunkten ska förförståelsen och antaganden läggas åt sidan. Det är när bearbetningen av materialet som essensen ska upptäckas. Vår förförståelse och antaganden uppstår genom den förståelse vi får i vår utbildning. Under tiden intervjuguiderna utformades fick vi ta del av organisationens interna dokument. Detta för att få en uppfattning om hur de arbetar och vad introduktionsprocessen innebär i just denna organisationen. Detta skapar såklart en förförståelse. Dock har denna förförståelse varit viktig för att utforma rätt frågor för det område uppsatsen grundar sig i.

## ***2.3 Vetenskaplig trovärdighet***

Reliabilitet betyder tillförlitlighet och att en mätning är stabil och inte utsatt för så kallade slumpflytelser. Det vill säga att samtliga intervjupersoner ska ställas samma frågor och situationen ska vara densamma för alla (Troost, 2010). Efter vårt första informantsamtal frågade vi personen vad den tyckte om intervjufrågorna och om något kunde läggas till eller tas bort. Där fick vi förslag på hur vi skulle kunna ändra i den. Efter vår första fysiska intervju frågade vi också den personen om synpunkter på intervjufrågorna. Återigen fick vi tips om hur vi kunde göra inför nästkommande intervjuer. Detta innebär att vi la till frågor i vår intervjuguide som vi inte frågat de föregående intervjupersonerna. Med dessa ändringar har vi kunnat gå in djupare på vissa ämnen. Om detta är något som skulle kunna påverka resultatet kan diskuteras. De nya frågor som hade lagts till ledde till att vi fick utförligare svar. Situationen var inte densamma för samtliga intervjupersoner eftersom vi utförde både telefonintervjuer och fysiska intervjuer. Med situation menar vi vilken miljö som intervjuerna utfördes i.

Vidare när det kommer till reliabilitet menar Troost (2010) att det finns fyra komponenter som särskiljs i det gemensamma begreppet reliabilitet. Dessa är kongruens, precision,

objektivitet och konstans. Kongruens handlar om det som nämns ovan; likheten mellan frågor som avser att mäta samma sak. I kvalitativa intervjuer ställs ett antal frågor om samma ämne för att kunna förstå ämnet i helhet ur en 360-graders vinkel. Detta är något vi har gjort i våra intervjuer. Flera frågor har ställts inom ramen för samma ämne, dock kanske inte tillräckligt många frågor för att det ska täcka en 360-graders vinkel. Frågan är vad som är tillräckligt för att täcka in denna 360-graders vinkel? När blir det tillräckligt? Precision innebär att intervjuarens sätt att registrera svaren görs på samma sätt hela tiden. I våra intervjuer har vi registrerat svaren genom ljudinspelning på datorn. Dessa har sedan transkriberats och detta är något vi har gjort med samtliga intervjuer. Den tredje komponenten kallas för objektivitet och innebär intervjuarens sätt att registrera själva innehållet. Har flera intervjuare registrerat samma sak innebär det att objektiviteten är hög. Detta är också något som skett under våra intervjuer när vi turades om att intervjua medan den andra observerade. Vi registrerade liknande svar från flera intervjuer. Konstans innebär att fenomenet, attityden eller liknande inte ändras över tid. Detta är inte något vi kan besvara eftersom vi bara haft en intervju per intervjuperson. Detta skulle kunna besvaras om ytterligare en intervju hade utförts med samma personer en period efter första intervjun (Troost, 2010).

För att kort nämna validitet i ett kvalitativt sammanhang kan mätning göras i fråga hur intervjufrågorna faktiskt mäter det de är menade att mäta (Bryman, 2016). I detta arbete används validiteten på så sätt vi jämför intervjupersonernas svar med de frågor som ställs. Eftersom frågorna som ställs är likadana för varje intervjuperson (samt vissa följdfrågor) går det att få ut den information vi vill åt. Inom validitet finns både intern och extern validitet (Bryman, 2016). Intern validitet handlar i stora delar om kausalitet och ifall en slutsats som innehåller ett kausalt förhållande är hållbart eller inte. Extern validitet handlar om i vilken utbredning resultaten kan generaliseras till olika situationer och andra miljöer och till de teorier som appliceras (Bryman, 2016). I detta arbete har vi fått hjälp med att forma frågor för att vi ska kunna mäta det som faktiskt ska mätas. Därför har vi skapat intervjuguiden tillsammans med organisationen som kommit med synpunkter samt "tips" på frågor som kan ställas. Vi fick också hjälp av vår kontaktperson med att hitta intervjupersoner. Det vi sökte efter var chefer som både blivit introducerade men även introducerat, och nyanställda som nyligen blivit introducerade. Dessa skulle helst jobba på olika avdelningar. Anledningen till att vi ville intervjua personer från olika avdelningar var på grund av att organisationen säger sig ha en introduktionsprocess som ska vara lika för alla. Därför vill vi se om introduktionsprocessen skiljer sig från varandra på olika avdelningar. Eftersom organisationen har hjälpt till med att utforma våra intervjufrågor har såklart detta haft en påverkan på syftet och hur frågorna sedan blivit utformade. Vi anser dock att frågorna som skapats och de personer som är utvalda är relevanta för vårt syfte.

Ett problem med kvalitativa studier och kvalitativa intervjuer är trovärdigheten. Det är viktigt att vi som skriver uppsatsen ska kunna visa för läsaren att allt arbete som analys, resultat och den insamlade datan är trovärdig och relevant för vår uppsats (Troost, 2010; Bryman, 2006). Att exempelvis inte reflektera över hur det empiriska materialet och analysen har behandlats i enlighet med etiska aspekter kan skapa ett ifrågasättande av uppsatsens trovärdighet. Etiska aspekter är något vi har reflekterat över och har ett separat avsnitt för (avsnitt 2.4). Något som kommer upp i denna uppsats är hur vi ställer oss objektiva i arbetet med denna uppsats. Troost (2010) förklarar att förr strävades det att vara objektiv men att det idag endast är få som har den sortens uppfattning. Det är

viktigt att ens egna åsikter inte ska ha betydelse i en intervju. Just att undvika egna åsikter och att vara objektiv är något vi har kunnat vara till stor del genom denna uppsats. Detta på grund av att vi kommit in hos organisationen utan några som helst förkunskaper om hur de arbetar, hur organisationen sett ut med mera. Såklart går det inte att vara helt objektiv när vi efter varje intervju ser mönster i medarbetarnas svar.

## **2.4 Etiska aspekter**

En viktig del i ett forskningsarbete är hur forskaren behandlar deltagarna i studien. Ett viktigt inslag är att deltagaren inte får utsättas för skada eller att information om personen och dess svar lämnas ut. Deltagaren ska få information om vad projektet personen ska delta i handlar om ämnesspecifikt och att det är frivilligt, men också att personen har rätt att dra sig ur när som helst. Detta kallas för *informationskravet* och är en av fyra huvudkrav som ska uppfyllas av en forskare enligt forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2002; Wallén, 1996; Trost, 2010). De vi har utgått ifrån är forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002). Dessa stöds också i andra böcker som i Wallén (1996) och Trost (2010). Ytterligare saker som ingår i informationskravet är att i förhandsinformationen, i vårt fall det mail (se bilaga 1) som skickades ut till organisationer, ska projektansvariga och institutionens namn nämnas. Vi kan konstatera att vi har uppfyllt det första kravet.

Vidare ska mer information om informationskravet ges antingen skriftligen eller muntligen. Under intervjuerna har vi muntligen informerat samtliga intervjupersoner om informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Som ett andra huvudkrav ska samtycke från varje deltagare inhämtas, *samtyckeskravet*. Detta innebär att deltagare i en undersökning har själva rätt att bestämma över sin egen medverkan. Detta krav är beroende av det första kravet och är uppfyllt för vår del. I denna uppsats har vi genom våra kontakter och intervjuer fått ta del av information som exempelvis personuppgifter som ej bör lämnas ut till allmänheten. Därför ska deltagarna ges i största möjliga mån konfidentialitet och deras personuppgifter ska förvaras på ett sätt som obehöriga inte kan få tag på, *konfidentialitetskravet*. Under vårt första möte med organisationen fick vi skriva under en sekretessförbindelse för uppdragstagare. Detta innebär att vi har en sekretessplikt gentemot organisationen och deras anställda. När vi sammanställde alla intervjusvar ville vi skriva på ett så neutralt sätt som möjligt så att inte någon kan identifiera vem som sagt vad. Det är svårt att inte skilja på vad en medarbetare har sagt och vad en chef har sagt eftersom det i vissa fall kan vara viktigt att veta. Dock har vi inte skrivit ut kön eller andra uppgifter som är möjligt för någon att identifiera personerna på något sätt. Det är för övrigt inte relevant att veta vilket kön våra intervjupersoner har. Vi har inte heller skrivit ut organisationens namn eller uppgifter om organisationen som gör att någon kan identifiera den. Intervjupersonerna är de enda som vet om att det är deras organisation detta arbete handlar om. Under uppsatsens gång har vi använt oss av ljudinspelningar och uppgifter om intervjupersonernas mail då vi kontaktade dem på detta sätt. När detta arbete blir godkänt kommer alla ljudinspelningar och mail med berörda personer att raderas. Det sista huvudkravet för etiska forskningsprinciper är *nyttjandekravet*. Detta innebär att de uppgifter vi samlat in genom intervjuerna får endast användas i forskningsändamål. Alltså får uppgifterna endast användas för denna uppsats och inget annat (Vetenskapsrådet, 2002; Wallén, 1996; Trost, 2010).



### **3. Resultat**

I detta avsnitt kommer den insamlade empirin från intervjuerna att presenteras. I slutet av varje underrubrik görs en sammanfattning på svaren som presenterats. För att inte röja våra intervjupersoners identitet har empirisvaren skrivits samman till en sammanhängande text. Intervjupersonerna kommer i vissa fall att benämnas som medarbetare och chefer när detta är relevant och viktigt att veta.

#### ***3.1 Allmän bakgrund om intervjupersonernas anställning***

Den inledande frågan i vår intervjuguide är en fråga om intervjupersonernas befattning i organisationen och anställningstid. Här fick vi varierande svar med en salig blandning av timanställda, heltidsanställda, medarbetare, chefer och relativt nyanställda chefer. För att inte röja våra intervjupersoners identitet och behålla den konfidentialitet vi utlovat dem kan vi nämna att anställningstiden var allt från till några månader till flera år. Samtliga intervjupersoner jobbar på olika avdelningar i organisationen och har olika arbetsuppgifter och arbetsbakgrund.

#### ***3.2 Introduktionsprocess***

Introduktionsprocessen inleds med att den nyanställda får övergripande och inledande information redan vid anställningsintervjun. Några veckor innan personen påbörjar sin anställning får den en nätbaserad länk skickad till sig med interna dokument. Dessa dokument handlar bland annat om organisationens värderingar, löneförmåner, GDPR. Här finner den nyanställda även all praktisk information om organisationen. Denna länk är det som organisationen kallar för onboarding-modul. Denna onboarding-modul har designats av HR sedan ungefär ett år tillbaka. HR kan kontrollera ifall den anställda har tagit del av länken och läst dokumenten eftersom det registreras i databasen. Det är alltså viktigt att den anställda verkligen läser igenom dokumenten för att personen inte ska komma helt oförberedd till arbetet utan någon som helst insikt i organisationen. Först har organisationen denna generella introduktion om organisationen vilket är länken den nyanställda får skickad till sig. Sedan lämnar HR över till chefen som får lära ut och ha introduktion om arbetsuppgifter och välkommandet på avdelningen. Organisationen har sedan två introduktionsdagar per år, en per halvår, där de samlar alla nyanställda i en grupp som inte gått introduktionsdagen. Fokus ligger på en trevlig dag och att de anställda ska lära känna både organisationen och andra medarbetare från andra avdelningar. Dagen består av presentation och information som delvis ges av VD men också av HR-avdelningen och personer som har hand om olika delar i organisationen. Under denna dag delges information om bland annat värderingar, hållbarhet, kommunikation och IT. I detta innefattar också moment av gruppövningar med case, samt att medarbetarna får gå runt på olika avdelningar för att bekanta sig med andra medarbetare och deras arbetsuppgifter. Huvudfokus på innehållet under introduktionsdagen har den senaste tiden legat på organisationens värderingar. En form av mentorskap ingår också i introduktionen och det innebär att varje nyanställd får en fadder\* som den kan vända sig till i olika frågor. Fadderns uppgift är att agera som ett slags stöd för medarbetaren i olika frågor och med arbetsuppgifter, men finns också till hjälp för att integrera medarbetaren tillsammans med kollegor.

Efter cirka fyra-sex månader gör HR en uppföljning på introduktionen genom att skicka ut en nätbaserad enkät som de anställda får svara på. Här får personen utrymme att skriva vad den tyckte var bra med introduktionen och komma med konstruktiv kritik.

Introduktionen skiljer sig åt beroende på avdelning och arbetsuppgifter. Detta beror på att en del avdelningar tar in fler medarbetare samtidigt, vilket gör att introduktionen blir lite längre. Vissa avdelningar tar sällan in nya medarbetare och det kan dröja flera år innan en avdelning tar in någon ny och därför är introduktionen längre.

På en av avdelningarna finns material på organisationens intranät som chefer kan använda sig av och som måste gås igenom med en ny medarbetare. Vidare ges en nätbaserad introduktion för att den nya medarbetaren ska lära känna organisationen, vilket också görs i rekryteringsprocessen. På ena avdelningen startar introduktionen redan under rekryteringsprocessen då det ges uppdrag som är kopplade till organisationens värderingar. På detta sätt lär sig medarbetaren att lära känna organisationen. I introduktionen på avdelningen ingår chefen samt en fadder som kan arbetsuppgifterna för avdelningen. Denna fadder är en person som känner gruppen och har en betydande roll för att hjälpa medarbetaren in på avdelningen och få personen att lära känna sina kollegor. När den nyanställda börjar sin tjänst tar chefen emot personen för att köra *sitt* program direkt. Det finns ett schema som är uppsatt över de första veckorna var medarbetaren ska vara och vilka utbildningar personen ska genomgå. Introduktionen som ges för alla nya medarbetare hos organisationen som helhet ges två gånger per år, med andra ord introduktionsdagen. Därför kan det dröja allt från en vecka till flera månader innan en introduktion ges. Syftet med introduktionen är att lära känna organisationen och detta finns även på organisationens intranät.

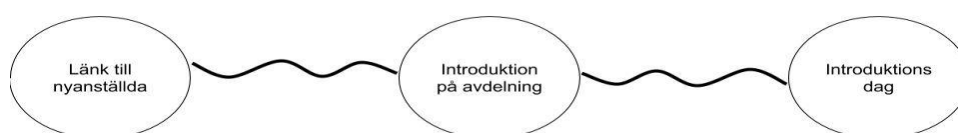
På en annan avdelning skiljer sig introduktionen mot resterande avdelningar. Detta beror på att medarbetarna är deltidsanställda och de tar ofta in nya medarbetare då många slutar endast efter något år. Det är därför svårt att skicka sina anställda på denna introduktionsdag på grund av mängden vikarierande på avdelningen samt den korta tid som anställda är på avdelningen. Eftersom introduktionsdagen endast ges två gånger per år är risken stor att medarbetaren slutar kort tid efter introduktionen. Därför är det inte relevant att en som kanske jobbar två pass i veckan ska fördjupa sig i andra avdelningar. Istället har de tagit fram en mindre version av introduktionsdagen som hålls av chefen för de anställda på avdelningen. Denna består av en kort presentation som förklarar hur organisationen och avdelningen fungerar samt att teamet presenteras då de arbetar i team. Det ges ingen större information om organisationen då medarbetarna lär känna den med tiden. En person som är ny på avdelningen kommer inte vara mottaglig för all information eftersom den är väldigt omfattande. Istället ska fokus ligga på utbildningar och att lära känna teamet mer än att lära känna organisationen. Efter att den lättare introduktionen givits presenteras så kallade coacher som finns på avdelningen. Denna introduktion ges direkt när en ny medarbetare påbörjar sin tjänst på avdelningen.

Vissa chefer har ännu inte haft någon officiell introduktion till heltidsanställda, utan bara till vikarierande. Därför finns ingen tydlig plan på hur introduktionen rent konkret går till på avdelningen.

Sammanfattningsvis finns det en länk, även kallat onboarding-modul, som nya medarbetare får skickade till sig innan de påbörjar sin tjänst hos organisationen. Detta är en ny länk som tillkommit i introduktionsprocessen och har bara funnits i ca ett år. I denna länk hittar medarbetaren interna dokument med praktisk information, bland annat om

löneförmåner, GDPR, värderingar med mera. Organisationen har två introduktionsdagar per år, men det ges också en form av introduktion på varje avdelning som handlar om arbetsuppgifter och att integrera medarbetaren bland kollegor. Denna introduktion ges av cheferna på respektive avdelning men varje nyanställd har också en fadder vid sin sida. Dessa introduktioner ser annorlunda ut på varje avdelning på grund av flera faktorer. Vissa avdelningar har en längre introduktion då de exempelvis tar in flera medarbetare samtidigt, medan andra avdelningar tar in några få medarbetare med flera års mellanrum.

*\*Medarbetare som hjälper en nyanställd på avdelningen.*



**Figur 1.** Detta är en rekonstruktion av en del av organisationens introduktionsprocess, designad av oss. Den inleds med att den nyanställda får en länk skickad till sig några veckor innan första jobbdagen med praktisk information med mera. Sedan introduceras den anställda på avdelningen av respektive chef. Beroende på när den anställda börjar och när introduktionsdagen infaller får personen delta på denna. Våglängderna beskriver att det skiljer sig i tid när den anställda får delta på introduktionsdagen.

### **3.3 Upplevelser av introduktionsprocessen**

De flesta intervjupersoner upplever introduktionen som jättebra. De har fått besöka olika avdelningar och träffa personerna som jobbar på dessa vilket var jättebra enligt samtliga intervjupersoner. De anställda fick en helhetssyn i organisationen, likt ett helikopterperspektiv, genom att få gå runt på olika avdelningar och lyssna på hur de arbetar. Fokus på introduktionsdagen låg mycket på värderingar och organisationsstruktur. Dock upplevdes denna dag som lång och utdragen av någon enstaka person vilket gjorde att den blev lite rastlös. Det kan ha berott på de långa genomgångarna. Däremot fick de på vissa delar vara aktiva där de fick ett slags "case" som diskuterades i grupper.

Det som kan ses som en svårighet med en sådan introduktionsdag är att det gärna ska matcha tiden som den anställda varit där. Det är lite oklokt om den kommer för sent in i anställningen. Detta är en viktig faktor som organisationen bör ta hänsyn till. Vissa fick blommor på sin första dag och det kändes som att kollegorna på avdelningen var medvetna om personens ankomst till arbetsplatsen första dagen. En annan fick ett

kompedium med uppgifter som skulle göras, likt ett schema, dock var organisationen tydliga med att personen skulle ta det i ens egna takt och inte stressa. Länken som skickas till nyanställda som en del av introduktionen uppger intervjupersonerna har varit bra och välkomnande.

För en annan var upplevelsen av introduktionen inte lika bra som resterande uppgett och kan ha att göra med att tjänsten påbörjades omgående. När introduktionsdagen väl kom blev dagen mest en bekräftelse på det personen redan visste sen innan. Det var positivt att det gavs en djupare inblick om organisationens olika avdelningar och om organisationens huvudområde. De flesta personer har fått delta på introduktionsdagen efter att de satts i tjänst. Vilken tid de fick gå på introduktionsdagen varierar allt från några månader till flera år. Trots att det för någon gick flera år tills att den fick gå introduktionsdagen var det intressant att höra medarbetare på andra avdelningar berätta om deras olika ansvarsområden. Trots att det tog lång tid innan introduktionsdagen kom har det inte varit några problem för personen att komma in i gruppen.

Introduktionsdagen är drastisk omgjord till skillnad från hur det var för några år sedan. Då satt nyanställda tillsammans i en föreläsningssal och lyssnade på olika personer som pratade. Idag går deltagarna runt på olika avdelningar för att se hur de jobbar. Informationsmässigt är det samma som tidigare men idag är det mer interaktivt. Förut fanns det inga dokument på intranätet vilket omöjliggjorde att få information därifrån. Innan introduktionen blev drastiskt omgjord fick en av personerna som efter att ha varit i tjänst i några månader en introduktion som bestod av två dagar. Innan denna process fick personen på egen hand lära känna organisationen, främst genom hjälp från kollegor. Skillnad på introduktionen då och idag är också att det är mer styrt hur chefer ska introducera en ny medarbetare. Introduktionen skiljer sig åt beroende på arbetsbakgrund. Om en medarbetare kommer utifrån organisationen ska den lära känna organisationen. Kommer medarbetaren från ett av de andra kontoren eller har erfarenhet från liknande yrken, kan den sätta sig och jobba direkt.

Sammanfattningsvis ser introduktionsdagen likadan ut för samtliga intervjupersoner. Det som skiljer upplevelserna åt är introduktionen på de olika avdelningarna. De har fått gå runt på de olika avdelningarna och bekantat sig med personerna och deras arbetsuppgifter, vilket är något samtliga intervjupersoner ställer sig positiva till. Huvudfokus på introduktionsdagen ligger på värderingar och organisationsstruktur. Det som skiljer sig åt är vilken tid de fick delta på introduktionsdagen. Vissa fick vänta längre än andra. Flera av intervjupersonerna förklarar att mycket handlar om tajming från det att en påbörjar sin tjänst och när introduktionsdagen ges. I helhet pratas det väldigt gott om introduktionen men med enstaka mindre positiva upplevelser. Samtliga introduktioner som ges på avdelningarna skiljer sig åt och det finns inga tydliga direktiv för hur detta ska ske.

### ***3.3.1 Viktigt i en introduktionsprocess***

Vad som är viktigt i en introduktionsprocess skiljer sig från person till person. Det är viktigt att medarbetarna kommer ut på de olika avdelningarna för att få en insyn i organisationen. Den värdeskapande kedjan är mycket viktig. Känslan av att vara välkommen är också en viktig del i introduktionsprocessen. För de personer som kan tänka sig jobba vidare och utvecklas inom organisationen är det för dem viktigt att få gå runt på de olika avdelningarna och bekanta sig med personerna bakom. Genom att få ett ansikte på de som jobbar i organisationen underlättar det i ett senare skede när personen kanske vill

vidareutveckla sig då den vet vem den kan kontakta. En annan viktig aspekt är att den nyanställda får löpande information. Den anställda ska känna sig delaktig snabbt, kunna sin roll i organisationen och veta vad den ska göra i sitt arbete. Genom att få löpande information bör den nyanställda bli väl förberedd innan den dyker upp på arbetsplatsen första dagen. Den löpande informationen kan se ut på olika sätt, dels genom att i förväg få veta hur det kommer att gå till första dagen och vem som tar emot en exempelvis. Det ska helt enkelt inte kännas som en överraskning för den nyanställda när den dyker upp på arbetsplatsen. Den nyanställda bör få en känsla för organisationen den har sökt sig till. Vad organisationen har för värderingar, vad de jobbar för eller lever efter. Den anställda bör också få information om olika avdelningars utvecklingsmöjligheter samt nätverk. Att skapa sig ett nätverk är en mycket viktig del när en nyanställd kommer till en organisation och inte känner någon. Även att känna stöttning om den anställda inte vet hur den ska göra. En person menar att det viktigaste är att fokusera på det lilla och inte överösa den nyanställda med information eftersom de inte är mottagliga för hur mycket information som helst. Kopplat till en av avdelningarna ska fokus ligga på det praktiska teamet eftersom detta är viktigt. Alltså hur teamet fungerar, vilka de är och på vilket sätt de jobbar.

Faddern lyfts som en viktig del vilket organisationen lyckats med bra i att den nyanställda får en fadder tilldelad till sig. De anställda som haft en fadder har haft stor nytta av personen men många har också fått mycket stöd från sin chef eller andra arbetskollor.

Sammanfattningsvis kan vi se att samtliga intervjupersoner delar uppfattning av vad som är viktigt i en introduktionsprocess; välkommandet. Detta gäller både från organisationens håll men även medarbetarnas håll. Det är också viktigt att få en insyn i organisationen och hur den fungerar, värderingar, delaktighet med mera.

### ***3.4 Välkomnande***

De flesta upplever välkommandet från organisationerna som mycket bra. En upplevde inte välkommandet på samma positiva sätt som resterande intervjupersoner. När personen började på avdelningen fanns inte chefen på plats utan en annan chef på avdelningen välkomnade medarbetaren, vilket upplevdes som rörigt. En fadder under de första veckorna hade varit önskvärt. Bortsett från denna mindre positiva upplevelse hade organisationen ett bra upplägg på det hela, det vill säga en tydlig plan. Det var bra att få ett ansikte på personerna som jobbar på de olika avdelningarna. Introduktionsprocessen hjälpte de nyanställda att lära känna de andra medarbetarna på ett ytligare plan, det vill säga få ett ansikte på dem och veta lite kort vilka de är. Vad gäller kollegor på det egna kontoret fick en av intervjupersonerna redan första dagen gå runt på hela kontoret och hälsa på samtliga medarbetare, både på den egna avdelningen men även de som jobbar med annat. En av avdelningarna genomsyrar ett relativt ungt kontor vilket gör det lätt att socialisera sig. Även om det finns äldre medarbetare får personen känslan att de anpassar sig till de yngre då detta är majoriteten.

De högre positionerna i organisationen fick en blomma och blev välkomnade av de andra avdelningarna. Välkommandet utförs inte på samma sätt på alla avdelningar, utan varje avdelning har sitt eget sätt att välkomna en nyanställd. De anställda blir inte välkomnade med välkomnande eller liknande om de inte fått någon specifik roll, exempelvis en roll som kommer och träffar mycket människor. Organisationen välkomnar en

person med en specifik roll på detta sätt så att de flesta senare vet vem personen är när den kommer ut på kontoret.

Introduktionsprocessen har hjälpt personerna att lära känna sina kollegor bättre, dels genom introduktionsdagen och genom den introduktion som ges på avdelningen. Vissa fick ett schema i handen med olika ställen de skulle besöka och på så sätt knöt de band till kollegor redan från början. På så sätt vet också personerna vem de kan kontakta för vilken fråga om hjälp behövs.

På en av avdelningarna ses välkommandet som en viktig del i introduktionen som ges på avdelningen. Detta görs genom månadsbrev som skickas ut till avdelningen och i mailet står det när och vem de välkomnar till sin avdelning. Det finns inga tydliga direktiv på hur varje avdelning väljer att välkomna en ny person till sin avdelning, utan det är mer på avdelningens egna initiativ. Kommer en nyanställd utifrån organisationen får den göra studiebesök på de olika avdelningarna och lära känna deras arbetsuppgifter och personerna bakom. På en annan avdelning startar dagen med den nya medarbetaren med ett uppstartsmöte. När medarbetaren ska börja jobba med sina arbetsuppgifter placeras denna ut med en som de ska sitta tillsammans med. Den andra medarbetarens uppgift blir då att lära upp den nyanställda och då skapas en kontakt. Medarbetaren får i början en form av platsplacering som chefen valt ut för att få en mix av olika människor. Tanken är att kunna sprida ut medarbetaren så att den lär känna så många som möjligt.

Välkommandet på en av avdelningarna går till på så sätt att den nya välkomnas genom att chefen i mail berättar för resterande medarbetare på avdelningen att en ny kommer att börja med lite bakgrundsinformation och så vidare. De får en fadder men det ligger mycket ansvar hos den egna individen att fortsätta bygga sina relationer. Avdelningen bjuder in samtliga anställda till aktiviteter, exempelvis after-work, sedan är det upp till var och en om de vill ansluta sig till dessa.

Sammanfattningsvis ser vi att välkommandet skiljer sig bland avdelningarna. Detta har att göra med vilken position i organisationen den anställda har. I helhet delar de flesta uppfattningen att välkommandet var positivt i organisationen. Lite mindre bra för en person.

### ***3.4.1 En fadders betydelse i introduktionen***

För samtliga intervjupersoner har faddern haft olika betydelse. Vissa har inte haft någon fadder medan andra haft en. Betydelsen med att ha en fadder är stor och beskrivs bland annat som en trygghetspunkt och "livlina". Fadderns uppgift är att lära ut arbetsuppgifter och agera som stöd i olika frågor. En person beskriver hur lärandet av arbetsuppgifterna gick till och där var det mycket "se och lära". Först se hur faddern gjorde, för att sedan själv testa och utvecklas därifrån. Även om personerna haft en fadder att luta sig mot har det inte varit några problem att fråga kollegor om hjälp då alla är väldigt tillmötesgående och hjälpsamma. För många har deras egna chefer varit otroligt hjälpsamma och stöttande och de har då kunnat hämta mycket information därifrån istället. Denna fadder har också en roll i att se till att integrera den nyanställda i den sociala miljön och få den att komma in i gänget, exempelvis genom att bjuda in till luncher. Även berättat saker som cheferna kan ha missat att förmedla. På en av avdelningarna har de anställda inte en fadder på samma sätt som de andra avdelningarna. De har så kallade coacher i sitt team och då fungerar dem som ledare, däremot har de inget officiellt personalansvar utan det ligger på chefen. Dock är de alltid på plats och fungerar som en slags fadder ändå.

Sammanfattningsvis kan vi se att för de flesta intervjupersoner har faddern haft en betydelse i början av deras tid i organisationen. Faddern har fungerat som ett stöd som de kunnat luta sig mot i olika frågor och saker. Trots att det funnits en fadder har intervjupersonerna kunnat ta hjälp från kollegor och chef. Vissa intervjupersoner har haft fadder medan andra inte haft det.

### ***3.5 Förväntningar på introduktionen***

Det finns inga uttalade förväntningar från organisationens håll som intervjupersonerna vet om, dock tar en för givet att organisationen förväntar sig att den anställda ska vara nyfiken och ha en vilja att lära sig. Vissa chefer förväntar sig att deras anställda ska visa intresse och ta till sig, vara trevliga, ha roligt och göra bra ifrån sig. Vidare förväntade sig intervjupersonerna att bli bra omhändertagna och få tid att vara ny på organisationen. Även att organisationen inte skulle döma någon i förväg utan att de skulle ges en chans. Samtliga förväntningar som nämns uppges ha blivit uppfyllda av organisationen. En uppger att organisationen istället avlastade personen istället för att sätta press på den.

Sammanfattningsvis kan vi se att det inte fanns några uttalade förväntningar från organisationens sida på intervjupersonerna. Vissa hade förväntningar på sin första tid i organisationen, exempelvis att få utrymme att vara ny och ges en chans, medan andra inte hade några.

### ***3.6 Introduktionens betydelse***

Introduktionen har betytt mycket inom olika aspekter för intervjupersonerna. Dels har introduktionen gett en känsla av välkomnande och att organisationen bryr sig om och inkluderar en. Det har även hjälpt till med att få vissa personer att nätverka snabbare då det lades mycket fokus på detta. De anställda bör bygga sitt nätverk så att de har människor att vända sig till. Rätt person för rätt fråga är svårt att hitta i början. Det var även bra att få lära känna personerna på de olika avdelningarna och få ett ansikte på dessa för det blir mer naturligt att vända sig till dem när det behövs.

Sammanfattningsvis kan vi se att introduktionen har haft en betydelse för samtliga intervjupersoner. Här ges blandade svar att introduktionen har haft betydelse för välkomnande och att bilda nätverk med andra på organisationen.

### ***3.7 Uppföljning och uppdatering av introduktion***

Organisationen har alltid uppföljning efter fyra till sex månader genom att skicka ut en enkät som sedan presenteras för ledningen. Genom enkäterna ser de var insatser behöver göras och vilka. Onboarding-modulen, länken, som nyanställda får skickade till sig uppdateras när de som designar denna märker att det behövs. Det kan tillkomma ändringar om olika saker och då behöver modulen uppdateras i efterhand när det behövs. Denna uppföljning har inte alla fått ta del av. Någon har genomgått småkurser och introduktionskurser gällande system med mera men har fått ta egna initiativ när det kommer till uppföljning. Känslan är att organisationen först låter medarbetare påbörja sina tjänster och att det efter några veckor ges utbildningar som egentligen inte fungerar på grund av att detta är nytt. Även om inte alla har tagit del av denna officiella uppföljning ges

det månatliga möten med chefen som bland annat handlar om hur den anställda tycker att det går i arbetet, om något saknas och så vidare. Introduktionen som chefer håller på sina avdelningar uppdateras också efterhand som de märker att detta behövs. Det kan handla om information som de kan ha missat att uppge eller information som varit överflödigt. På en avdelning har de ingen formell utvärdering av introduktionen utan snarare en utvärdering på utbildningarna som ges till de anställda, detta för att de har en mindre version av introduktionen. På en annan avdelning kommer det ske förändringar på introduktionen som ges på avdelningen. Det blir ändring på rollerna i framtiden på så sätt att det är en person som kommer ha ansvar för att introducera och därmed kommer den personen att bli "expert" på introduktionen.

Sammanfattningsvis kan vi se att det råder delade uppfattningar huruvida intervjupersonerna har fått ta del av uppföljning eller ej. Introduktionen på avdelningarna uppdateras efterhand när ansvarig märker att detta behövs. Samma gäller för introduktionsdagen.

### **3.8 Utvecklingsmöjligheter**

Intervjupersonerna kommer med flertal utvecklingsmöjligheter som kan utvecklas inom organisationen. Under introduktionsdagarna kan det satsas mer på de områdesspecifika nätverken. Om en medarbetare vill avancera sig inom organisationen och utvecklas bör det finnas tydliga instruktioner för hur den kan gå tillväga och vad det finns för möjligheter. Det är en styrka att kunna presentera detta för en anställd och på så sätt bli en attraktiv arbetsgivare. Tiden som introduktionsdagen genomförs ska tas i beaktning och bör helst ske i ett så tidigt skede som möjligt i ens anställning. Det finns medarbetare som har jobbat på arbetsplatsen ett bra tag innan de fått/kunnat delta på introduktionsdagen. Introduktionen hos organisationen bör komma ut i någorlunda tid som ovan nämnt och att den kanske inte ska vara lika omfattande som den är idag. Exempelvis att det inte ska vara en stor grej att gå igenom hela organisationen eftersom det är svårt för den nyanställda att ta in mycket information den första dagen. Det gäller att hitta rätt tid att ha introduktionen. Organisationen behöver ha ett större fokus på karriären där de tänker på framtidsbehoven innan dessa blir aktuella och börjar forma potentiella kandidater tidigt. Det är synd att förlora bra medarbetare på grund av att organisationen inte ser deras potential tillräckligt tidigt.

På en av avdelningarna saknas en form av "helhetsutbildning" på avdelningen. Istället har en av personerna fått lära sig via "learning by doing". Vissa saknar också utbildning i de verktyg som de jobbar med på avdelningen. Det är väldigt rörigt och fokus på verktyget riktar sig mer mot större avdelningar. Det hade varit skönt om alla chefer på alla avdelningar tillgavs färdiga kompendium/scheman som hjälper dem med vad som ska göras och att inte varje chef ska sätta ihop ett eget.

Sammanfattningsvis går det utifrån intervju svaren se att det finns utvecklingsmöjligheter på organisationen. Majoriteten av intervjupersonerna delar uppfattning om att tajmingen på introduktionsdagen bör matchas in bättre då det lätt blir att någon får vänta längre än en annan på att få delta på introduktionsdagen. Det bör satsas mer på de områdesspecifika nätverken under introduktionsdagen. Vidare kan utvecklingsplanerna förbättras för de medarbetare som vill avancera sig och utvecklas inom organisationen. På en avdelning kan det ges mer utbildning på interna verktyg inom avdelningen och en helhetsutbildning.



## 4. Teori

I detta kapitel redogörs uppsatsens teoretiska utgångspunkter som vi senare använder i tolkningen och analysen av datainsamlingen. Detta för att lyfta fram teman som framkommit ur vår datainsamling och finna mönster. Teorikapitlet behandlar forskning och teori som handlar om bland annat employer brand, onboarding, kommunikation med mera. Detta är några av teman som framkommit ur den insamlade empirin.

### 4.1 Källkritik

Vi har använt oss av Lubsearch, Emerald Insight och Google Scholar i sökandet efter källor. LubSearch är Lunds Universitets egna sökbas som samlar alla söktjänster på ett och samma ställe för bibliotekets samlingar. Google Scholar är en sökmotor som består av vetenskapliga publikationer och tidskrifter. Emerald Insight är en sökbas som samlar tidskrifter och böcker inom en rad ämnesområden. I första hand har vi försökt använda oss av primärkällor, det vill säga en källa som inte blivit refererad av andra. Om en bok har använt sig av en källa har vi försökt finna den primära källan och hänvisa utifrån den. Detta höll dessvärre inte i längden men vi försökte att göra på detta sätt majoriteten av tiden när arbetet skrevs och därför skriver vi namnet på primärkällan och sedan sekundärkällan vi använt oss av. Många av artiklarna är från andra länder och inte från Sverige vilket gör det är svårt att kunna dra generella slutsatser eftersom arbetskulturen kan skilja sig land från land. Vissa delar av artiklarna anser vi är applicerbara och det är dem delar vi har använt oss av. Resten av innehållet får vi distansera oss ifrån då den informationen inte är relevant för vår uppsats och dess kontext. Samtliga artiklar som har hittats via sökdatabaser har varit "peer reviewed" vilket innebär att materialet har lästs av forskare inom samma område och som även godkänt innehållet. Vi har även sett till att källornas referenslista har innefattat flertal källor som är pålitliga.

### 4.2 Employer brand

Arbetsgivarvarumärke, eller närmare känt som employer brand, finns i stort sett i alla organisationer idag. Oavsett om en organisation arbetar aktivt med att utveckla sitt employer brand eller inte, är den fortfarande närvarande både internt och externt (Eklöf & Hallén, 2018). Men vad är *employer brand*? Begreppet definierades av forskarna Simon Barrow och Tim Ambler (1996) som ett paket som innehåller funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som en anställning kan innebära och som organisationen/arbetsgivaren identifieras med (Dyhre & Parment, 2013). Organisationer jobbar på olika sätt med både materiella och immateriella kännetecken, se ovan exempel på dessa. Tillammans bildar olika kännetecken en identitet för organisationen som sedan blir ett varumärke. Med detta varumärke attraherar organisationen ny personal och samtidigt försöker bibehålla den befintliga personalen i organisationen. På vilket sätt en organisation attraherar ny personal varierar från organisation till organisation. En god förutsättning är att ny och befintlig personal delar samma uppfattning som organisationen vad gäller värderingar och organisationskultur bland annat (Eklöf & Hallén, 2018). Det är lätt att organisationer ser kortsiktigt på arbetet med sitt employer brand. Det är därför viktigt att komma ihåg är att ens employer brand-arbete måste vara en långsiktig plan som sammanfaller med organisationens strategiarbete i övrigt. Det bör finnas tydliga mål och

visioner för var organisationen är på väg och vilka som ska ha ansvar för att ta den dit (Dyhre & Parment, 2013).

### **4.3 Onboarding**

Som en del av en organisations employer brand är onboarding en del av detta. Onboarding är en personalstrategi som kan påminnas som ett vanligt introduktionsprogram, men är en omfattande process som börjar när den nyanställda skrivit på sitt anställningskontrakt (Eklöf & Hallén, 2018; Krasman, 2015). Processen löper vidare en längre period efter detta beroende på vilken organisation det handlar om. Den syftar till att hjälpa medarbetare att anpassa sig och göra sig "hemmastadd" på sin nya arbetsplats. I detta inkluderas organisationskultur, rutiner, policys och att kunna olika arbetsfunktioner, exempelvis den sociala samvaron (Eklöf & Hallén, 2018). Det är viktigt att den nyanställda får lära känna organisationens kultur och innebörden att arbeta hos organisationen. Detta är viktigt för en dynamisk och framgångsrik arbetsmiljö (Eklöf & Hallén, 2018).

#### **4.3.1 Digitalisering**

För de organisationer som redan har en onboarding, brukar det oftast finnas en pre-onboarding. Detta innebär att den nyanställda förbereds på olika sätt inför sin första dag på jobbet. Harpelund (2019) talar om ett industriföretag som förbereder sina anställda genom nätbaserade videoklipp som handlar om företaget och dess historia. Detta följs sedan upp med ett mindre test med frågor som rör innehållet i videon. Ett ytterligare exempel som ges är mindre kurser med test i slutet. Harpelund (2019) riktar kritik mot dessa metoder: Frågan är om organisationen hjälper den nyanställda på traven genom detta sätt, eller blir det fri arbetskraft? Fri arbetskraft i form av att den nyanställda, som ännu inte påbörjat sin anställning får lägga flertalet timmar på att gå igenom dokument och utföra arbetsplatsens tester och så vidare.

I takt med att dagens digitalisering ständigt utvecklas gäller detta också onboarding. Idag används webben betydligt mer och innan den anställda påbörjar sin anställning kan den få tillgång till internetbaserat material som bland annat kan innehålla praktisk information och information om organisationens historia, värderingar och så vidare. Det finns portaler som är möjliga för ledningen att kontrollera hur det går för den anställda i sin introduktionsprocess och ifall personen har varit inne på det nätbaserade materialet och läst innehållet (Wright, 2008 se Graybill et al, 2013).

#### **4.3.2 Spelbaserad plattform**

Klassiska onboarding-program som innehåller videoklipp och långa läsningar kan i längden bli långdragna och tråkiga. Därför kan en organisation strukturera sitt program genom att ha de olika bitarna som ett "spel" istället, nämligen kallad för gamification (Burke, 2014 se Cesário & Chambel, 2019). Detta kan leda till ett större engagemang och motivation från de anställdas sida (Depura & Garg, 2012 se Cesário & Chambel, 2019). Burke (2014) förklarar att gamification handlar om att öka en medarbetares motivation och prestation på arbetsplatsen genom att engagera personen på ett emotionellt plan som motiverar den att nå sina mål. Gamification innebär att ett spel skapas som kandidater får genomföra. Spelet kan spegla arbetsplatsens utseende med olika realistiska problem som ska lösas. Det positiva med denna typ av utförande är att medarbetare kan uppleva detta som relevant och realistiskt och att de får en djupare insyn om hur

organisationen fungerar. Det är också positivt då medarbetare ser detta som roligare än gammaldags metoder (Eklöf & Hallén, 2018). Enligt Harpelund (2019) har undersökningar visat att organisationer som använder sig av gamification har högre procentantal engagerade medarbetare än organisationer som inte använder sig av detta. Antal procent i att bibehålla sina anställda är också högre för de organisationer som använder sig av detta. Å andra sidan kan gamification vara negativt då det finns en risk att deltagaren känner att den inte har uppnått resultat när den eventuellt svarar fel och detta kan i längden minska motivationen hos en medarbetare (Burke, 2014).

#### **4.4 Välkomnande**

Genom att organisationen arbetar med sin onboardingprocess och välkomnar sina nyanställda på ett bra sätt bidrar detta till positiva effekter. Dels hjälper det de anställda att lära känna organisationens värderingar, attityder och egenskaper, vilket är viktiga för organisationskulturen. En bra onboardingprocess hjälper även de nyanställda att assimileras med kollegor och ökar känslan för sitt eget syfte och sin tillhörighet i organisationen (Eklöf & Hallén, 2018).

Onboarding kan designas på olika sätt. Cesário och Chambel (2019) förklarar att en strategisk onboardingmodell bör designas utifrån tre olika komponenter; välkomnande från ledning, välkomnande från medarbetare och strukturerat välkomnande från organisationen. En organisation som har en väl utformad onboarding tenderar att behålla sin personal under en längre tid. Att ha denna onboarding nära inpå en medarbetares startdatum kommer leda till att personens produktion ökar, och detta bidrar till att personalomsättningen kan minska. Detta begrepp är kopplat till *välkomnande från ledning*. Från en medarbetares håll bidrar en effektiv onboardingprocess till att medarbetare snabbare kan anpassas till organisationskulturen. Medarbetarens ångest och osäkerhet för att inte kunna bemöta organisationens förväntningar kommer att minskas. Detta leder till att medarbetaren kommer att kunna utföra ett mer effektivt arbete då den kommer kunna anpassa sig till miljön. En bra onboarding kan skapa den attityd och beteende som kan behövas inom en organisation. Detta begrepp är kopplat till *välkomnande från medarbetare*. Inom organisationer finns något som kallas för mikro- och makronivå. Detta är vad Cesário och Chambel (2019) kallar för *strukturerat välkomnande*. Mikronivå handlar om medarbetarens arbetsbeskrivning, dess uppgifter om vad som ska göras och diverse mål. Makronivån innehåller vanligtvis flertalet gruppmedlemmar som tillsammans får och delar information om organisationen. Information som ges ut kan handla om organisationens värderingar, vision, mål, historia och organisationsstruktur. I detta kan workshops inkluderas som exempelvis visar hur organisationens olika system fungerar, exempelvis självbetjäningssportal och intranät. Dessa tre komponenter som ovan nämnts bidrar positivt till att den nya medarbetaren kommer visa större engagemang i sitt arbete.

Organisationer har sina egna sätt att välkomna sina nyanställda, men många gånger gör organisationer på samma sätt, exempelvis genom att ge blomma, vin eller choklad. Det finns några klassiska tumregler för att en nyanställd ska uppleva sin onboarding på ett bra sätt. Dels bör den komma till en bra, fysisk arbetsmiljö som är redo för den nyanställdas ankomst, och dels bör den få tillgång till nödvändiga verktyg för att kunna utföra sitt arbete. Detta kan vara en dator, telefon eller iPad exempelvis med en kod eller lösenord för att komma in på sitt konto eller arbetsrum på arbetsplatsen. Detta gör att

den nyanställda får en god upplevelse av sitt välkomnande och därmed en bra onboarding. Även om det är viktigt med de praktiska bitarna som nödvändiga verktyg för att kunna utföra sitt jobb är det välkomstupplevelsen som är betydande; Att kollegor eller chef möter upp den nyanställda, att den nyanställda känner sig omhändertagen och uppskattad. Som tidigare nämnt kan en organisation välkomna en nyanställd med blommor, vin eller choklad. Detta är väldigt förekommande i organisationer och när detta görs av många organisationer blir det i slutändan kanske inget storslaget eller ger en "wow"-känsla. Det är dock en fin gest från organisationens sida att åtminstone anstränga sig lite för en nyanställds ankomst. Ett välkomnande från en organisation kan också vändas till det sämre. Om kollegor inte är medvetna om att det ska börja en ny medarbetare på arbetsplatsen, eller om chefen inte närvarar de första dagarna kan detta resultera i ett dåligt välkomnande och den nyanställda förlorar därmed lite av energin och engagemanget inför sin arbetsplats och sina arbetsuppgifter (Harpelund, 2019).

#### **4.5 Kommunikation**

Att chefen/ledningen i organisationen hjälper till med de interpersonella relationerna som skapas i ett tidigt skede på arbetsplatsen är av största vikt (Eklöf & Hallén, 2018). Harpelund (2019) pratar om tre "spår", eller processer som en nyanställd går igenom oavsett hur onboardingen ser ut. En av dessa tre processer är nätverksbyggande. Det är en process i sig att integrera den nyanställda i officiella och inofficiella nätverk på arbetsplatsen. Här måste den nyanställda hitta nya "vänner", med andra ord att lära känna sina kollegor och organisationen spelar en stor roll när det kommer till detta. En organisation består trots allt av människor som koordineras, samarbetar med varandra och introduktionen måste leda den nyanställda in i dessa nätverk. Ju bättre en nyanställd nätverkar med andra personer i organisationen desto lättare blir det för personen att få reda på information och ha tillgång till detta. På detta sätt kan den anställda sprida tankar och idéer utan att vara orolig för vad medarbetare eller ledning ska tycka om detta. Den anställda kan bli mer medveten om vad den kan bidra till organisationen på bästa sätt och kunskapen kommer öka för hur personen kan använda sig av organisationens resurser för sin egen skull. Vanligtvis kommer den anställda att känna sig mer självständig i organisationen och kunna avancera sig i organisationen. Alltså ger ett bra nätverksbyggande tillgång till mer information till både personer och andra aspekter vilket i sin tur gör den anställda mer bekväm i sin roll och vet hur den kan avancera sig och flytta sig runt i organisationen.

För organisationer med anställda som arbetar i grupper, eller team, är det extra viktigt för gruppmedlemmarna att integreras med varandra och komma in i gruppen. Det är viktigt att de integreras i organisationen som helhet, men fokus ska ligga på gruppmedlemmarna och att de ska lära känna varandra (Moreland & Levine, 2002 se Acevedo & Yancey, 2011). Nyanställda som frivilligt väljer att delta på introduktionsprogram i syfte att lära känna organisationen och bli välkomnade bekantar sig mycket bättre med organisationens mål, värderingar, historia och anställda jämfört med medarbetare som väljer att inte delta i detta. De anställda som deltagit i introduktionen engageras även i organisationen i högre grad, vilka förmedlas av element inom socialisering (Klaim & Weaver, 2000 se Acevedo & Yancey, 2011).

## **4.6 Mentorskap**

I många introduktionsprocesser tar organisationer hjälp av en så kallad mentor (Graybill et al, 2013). Att vara mentor på en arbetsplats innebär att vägleda den nyanställda i personens arbets- och livssituation (Wikström, 2007). Bradt (2009) menar att det ibland kan vara bättre med vän istället. I detta fall menar Bradt (2009) att den nyanställda bör se sin mentor som en vän som personen kan ställa frågor till. Frågor som personen kanske inte känner sig bekväm med att fråga sin chef. Det kan handla om praktiska saker som var lunchrummet eller badrummet ligger någonstans. Denna relation där den nyanställda ser sin mentor som en vän istället för som en officiell mentor skiljer sig genom att denna vännen (mentorn) är där för att hjälpa den nyanställda att socialisera sig mer (Nelson and Sperl, 2004 se Graybill et al, 2013). Dock menar Wikström (2007) att mentorskap inte ska handla om "trevliga fikastunder" (s. 24) med den nyanställda, istället ska det handla om personlig utveckling. Trots att det inte ska handla om trevliga fikastunder måste mentorn kunna hitta en fin balans mellan dessa. Det är av yttersta vikt att det skapas en stor tillit mellan mentorn och den nyanställda. Däremot får relationen mellan dessa inte bli alltför personlig eftersom det kan hindra mentorn att ifrågasätta eller ställa kritiska frågor. Maxwell (2012) förklarar vikten av att som mentor kunna ge konstruktiv kritik i form av feedback och uppmuntran. Feedback är en viktig del som en mentor måste kunna ge ut för att kunna förbättra och effektivisera den anställdes arbete. Det är också via feedback som eventuella problem kan rättas till. Samtidigt som en mentor ger feedback är det också viktigt att uppmuntra oavsett om arbetet är bra eller mindre bra. Detta eftersom uppmuntran får människor att vilja fortsätta sitt arbete trots motgångar som kan ses som jobbiga. En organisation som använder sig av mentorer har ökade förutsättningar för att få chefer och medarbetare som fungerar väl i sitt arbete. I längden blir detta lönsamt för organisationen oberoende av dess bransch eller storlek (Wikström, 2007).

## **4.7 Förväntningar**

En viktig del som betonas i onboarding är att kommunicera vilka förväntningar organisationen ställer på sin medarbetare, detta är dock något som redan i rekryteringsprocessen bör göras. De förväntningar som en anställd har på sin roll i organisationen påverkar både personens arbetstillfredsställelse och engagemang (Eklöf & Hallén, 2018). När en nyanställd kommer till en organisation har personen förväntningar på organisationen och på sin roll. Om inte dessa förväntningar uppfylls av organisationen kan den nyanställda få en chock eftersom personens bild av organisationen och arbetsrollen inte stämmer överens med verkligheten. Detta kan i sin tur leda till att personen fungerar dysfunktionellt på olika sätt i organisationen (Major et al, 1995).

## **4.8 Lärande**

Lärande kommer i olika former och människor lär sig på olika sätt. Beroende på vilken situation en person befinner sig i kommer den att lära sig olika saker och på olika sätt. Därmed finns det olika definitioner av lärande. Illeris (2017) definierar lärande följande: *"Lärande är varje process som hos levande organismer leder till en varaktig kapacitetsförändring som inte bara beror på glömska, biologisk mognad eller åldrande."* (s. 18). Illeris (2017) menar att lärande ständigt innebär förändringar i form av att antingen läggs nytt lärande till, eller tas bort genom glömska. Lärande sker inte bara inom

individuen, utan också i sociala och samhälleliga kontexter. Dessa kontexter sätter sin prägel på vad och hur en person ska lära sig. Det är alltså skillnad på lärande om det sker i skolan, på arbetsplatsen eller på fritiden.

#### ***4.8.1 Situerat lärande***

Allt lärande är situerat. Detta innebär att lärsituationen påverkar lärandet och utgör en del av det (Illeris, 2017). Det är på en fotbollsplan vi lär oss att spela fotboll, den kunskap vi lär oss där kan vi inte ta med oss i en mataffär exempelvis. Den kunskap vi lär oss i en viss kontext är alltså bunden till just den kontexten och inte till någon annan. Det finns dock problem som bör tas i beaktning vad gäller situationsbaserat lärande och detta är bland annat generalisering. Generalisering kopplat till situerat lärande innebär att lärandet bör generaliseras för att det inte ska bli för brett. Ett allmänt exempel på generalisering kan vara att en person betalar för sitt klädesplagg i en butik innan den går ut. Om generaliseringen blir allt för bred kan detta leda till problem. Exempelvis en person som lär sig att stå i kö i en butik och sedan generaliserar detta till alla situationer kan det innebära att personen står i kö för att kolla på TV eller laga mat och så vidare. Detta är inte hållbart. Om en person å andra sidan lär sig använda bestick kan den ta med sig denna kunskap till andra situationer, det vill säga till när den äter olika maträtter. Ett situerat lärande är därför av betydelse. Det en person lär sig ska kunna komma till användning. Utan att lära sig i en situation skulle detta kunna leda till att allt lärande skulle vara tillämpligt i alla situationer. Därför behövs ett kognitivt system som hjälper till att handskas med denna övergeneralisering. Det blir också ett problem att inte generalisera alls. Om lärandet är kopplat till en situation till fullo kan det inte dras någon nytta av detta för framtida situationer (Jensen, 2016).

#### ***4.8.2 Organisationslärande***

Det lärande som sker inom en organisation kallas för organisationslärande. Det innebär att medarbetarna lär sig för organisationens skull och inte bara för sina egna. De lär sig för organisationen i helhet och dess mål, men även för sina arbetskamrater. Implicit och explicit lärande är något som förekommer i arbetslivet. Det implicita lärandet innefattar socialisation, sociala ”vett och etikett”-regler och det praktiska lärandet. Det explicita innefattar kunskaper som är aktiva och som är till för att delas som en del av organisationen. Här innefattas kompetens, samarbete mot gemensamma mål, nya kunskaper och en strävan att nå egna mål och nya kunskaper som en individ (Jensen, 2016).

Jensen (2016) använder sig av Shipton och DeFillippis (2011) teori om att det fungerar att dela upp teorier i två olika dimensioner som skapar fyra fält. Den ena dimensionen står på en sida för lärande som är kontrollerad och har direktiv från ledningen, men den står också för lärande som uppstår spontant. Den andra dimensionen står på en sida för det individuella lärandet men också för lärande tillsammans med andra. Kombinerar dessa två dimensioner skapas fyra följande utfall; Det första är ett individuellt lärande kontrollerat och dirigerat av en ledare. Det individuella lärandet som styrs av en ledare sker också på initiativ av just den. Ledaren är läraren som är aktiv medan den som ska lära sig är den passiva. Ledaren blir därför ansvarig för att deltagaren ska lära sig och viktigt här är att ledaren lyckas motivera sina deltagare. Det andra utfallet, är det sociala lärande som också är kontrollerat och dirigerat av en ledare, och förklaras att denna typ av lärandegrupp med individer påverkar varandra, deras tänkande och lärande. Eftersom ledaren kontrollerar och drar gränser om vad som ska läras kan detta medföra en risk att eget initiativ inte är accepterat. Deltagarna lär sig endast det som ledaren har sagt är

accepterat. En individs egna behov och intresse ska ställas åt sidan då gruppens behov går före. Till detta utfall kopplas prestationsmotivation och social motivation fast i en negativ mening till lärande. Prestationslärande i en negativ mening menar att en individ inte vill visa vad den har för svagheter och undviker därför att försöka prestera mer än nödvändigt för de andra. Den sociala motivationen, utifrån en negativ aspekt, förklarar att en individ i en grupp låter bli att lära sig eller låter sig läras för att bli accepterad socialt och för få vara medlem i gruppen. Det tredje lärandet som sker spontant eller av intresse är individuellt lärande och har mer fokus på upplevelse och undersökning. Här sker lärandet oftast i form av vardagsproblem som sker inom ens arbete. Därför är detta mer riktat åt problemlösning. Här är motivationen viktig och lärandet inom denna del sker via individens intresse av att vilja lösa olika problem. Den sista är ett socialt lärande som uppstår spontant. Detta lärande skapas genom en uppskattning för de mest kompetenta inom ett visst område. Lärande kan också skapas genom en situation som kan uppstå inom det sociala som exempelvis kan vara ett nytt fenomen eller ett problem. När människor interagerar med varandra och säger saker får detta andra att tänka på ett nytt sätt som i en form av en annan bana. Detta skapar då nyuppkomna problem, andra synsätt att tänka i, olika tillvägagångsätt som individen inte tänkt på innan och till slut nyskapande lösningar. Här är det viktigt att en motivation finns, både för att kunna prestera men också en social form av motivation. Dessa modeller som nämnts förklarar Jensen (2016) täcker till stor del det som sker hos en organisation när det kommer till lärande.

## **4.9 Utvärdering/feedback**

För att kunna se vad som funkar och inte funkar med organisationens onboarding kan de som designar processen utvärdera denna. Detta kan göras för att fastställa samband mellan orsak och verkan mellan insatser som genomförs. Detta kan göras utifrån olika mätvärden, exempelvis produktiviteten i organisationen, personalomsättningen och den sociala och kulturella anpassningen (Eklöf & Hallén, 2018). Som nämnt i avsnitt 1.2 finns även andra mätningar som kan göras på ett operativt och strategiskt plan genom bland annat att fråga sina medarbetare som genomgått introduktionsprocessen hur dessa upplevde den och förslag på utvecklingsmöjligheter. Detta kan göras genom exempelvis fokusgrupper, intervjuer och konversationer med anställda på tu man hand (Fyock, 2009 se Graybill et al, 2013).

### **4.9.1 Medarbetarundersökningar**

På senare år har motivation och vilja blivit ett alltmer viktigt ämne för HR då detta påverkar den anställdes prestationer i arbetet. Det är vanligt att organisationer förväntar sig att den nyanställdas motivationsnivå ligger på topp när anställningsavtalet signeras; men vad händer när denna nivå hamnar i obalans? Det finns välkända metoder organisationen kan ta till sig när detta sker, bland annat genom att göra undersökningar som handlar om anställdas nöjdhet, arbetsmiljö och värderingar (Harpelund, 2019).

Hur pass tillfredsställda anställda är i sitt arbete påverkar detta graden av engagemang i arbetet också. Ju nöjdare medarbetare desto mer engagerade är de i sitt arbete och i organisationen (Bowles & Cooper, 2009 se de Waal, 2014). För att mäta hur nöjda eller engagerade medarbetarna är använder organisationer sig många gånger av medarbetarundersökningar. I dessa undersökningar får de anställda sätta mått på hur nöjda de är med arbetet med mera. Det finns dock problem med sådana undersökningar. Eftersom

medarbetarundersökningar oftast görs varje år hinner inte varje chef gå igenom alla frågor, vilket gör att de ligger back i vad och hur de ska förbättra olika saker på arbetsplatsen (Mastrangelo, 2009; Edwards et al, 1997; Sugheir et al, 2011 se de Waal, 2014). Medarbetarundersökningen kan å andra sidan vara mycket kort med väldigt riktade frågor som direkt handlar om vad som påverkar en anställds tillfredsställelse på arbetsplatsen. De kan också vara väldigt långa, som tidigare nämnt påverkar detta att ledningen inte hinner gå igenom alla svar och göra insatser där det behövs, just för att undersökningen är så pass bred (Mastrangelo, 2009; Kennedy and Daim, 2010 se de Waal, 2014). När frågorna är väldigt riktade och fokuserade på det interna i organisationen som arbetsmiljö och arbetsvillkor exempelvis, kan detta strikta fokus på de anställdas nöjdhet i organisationen göra att potentiella viktiga och relevanta frågor utesluts. Viktiga och relevanta frågor kan exempelvis vara kvalitet på ledning, dialog mellan chefer och anställda och samarbete mellan olika avdelningar (Sugheir et al, 2011; Wiley, 2012 se de Waal, 2014).



## 5. Analys och diskussion

I detta avsnitt presenterar vi vår analys av resultatet och teorin. Teorin har valts ut utefter de resultat vi fått och har sedan applicerats. Avsnittet inleds med en metoddiskussion följt av analys och diskussion.

### 5.1 Metoddiskussion

Organisationen gjorde ett urval av intervjupersoner åt oss då vi sökte efter rätt personer inom detta arbete. Här går det att diskutera huruvida organisationen valt ut specifika personer till dessa intervjuer för att eventuellt minska på kritik som kan riktas mot introduktionsprocessen. Som en kompensation av att de valde ut intervjupersoner åt oss kunde vi därför ställa några enkla kriterier på dessa personer. Våra kriterier var att det skulle vara en blandning av nyanställda men också chefer som hållit i introduktion för anställda. Vi ville även ha en blandning från olika avdelningar. Vidare kunde vi inte ställa fler kriterier eftersom denna period var oerhört hektisk för organisationen i sin helhet, men också för personalen. Vi var tacksamma att de kunde få tag i sju stycken intervjupersoner åt oss. Trots att organisationen gjorde urval av intervjupersoner åt oss lyckades de ändå få till en salig blandning av nyanställda och chefer som jobbar på olika avdelningar.

Även om vi till en början endast ville ha fysiska intervjuer fick vi sträcka oss till telefonintervjuer också. Vilka fördelar och nackdelar som finns med telefonintervjuer kan diskuteras. Den självklara fördelen med telefonintervjuer likt en fysisk intervju är den direkta kontakten. Det vill säga att missförstånd kan redas ut och den som intervjuar kan på ett sätt tolka intervjupersonens svar genom dess ton. En annan fördel är att telefonintervjuer kan utföras på vilken plats som helst (Gillham, 2008). Den ena intervjupersonen som intervjuades via telefon hade inte tid att få loss en intervju under arbetstid. Därför fick vi intervju personen när hen var på väg till jobbet, i bilen. V var väldigt glada över att personen gav oss möjlighet att utföra intervjun, men den gick inte helt felfritt. En nackdel med telefonintervjuer är att båda parter går miste om den personliga kontakten. Det är bra att kunna se varandras ansiktsuttryck eftersom det går att tolka mycket genom kropp- och ansiktsuttryck. Det gör det även svårt att hålla igång samtalet (Gillham, 2008). I vårt fall blev det vid stundtals tyst i andra änden av telefonen vilket vi tolkade lite olika. Ena gången trodde vi att samtalet bröts medan det i själva verket var intervjupersonen som var tyst för att få lite betänketid. Många gånger hände det att vi pratade i mun på varandra just för att vi inte har möjlighet att se varandras ansikten och kunna tolka nästa moment. Transkribering av telefonintervjuerna var ett av de tuffare momenten eftersom det var svårt att höra intervjupersonerna klart och tydligt. Dels på grund av att samtalet var via en telefon och dels för att ena intervjun genomfördes när intervjupersonen satt i sin bil. Detta resulterade i att det blev svårt för oss att höra vartenda ord på grund av brus i bakgrunden. Trots att transkriberingen gjordes direkt efter intervjutillfället, när vi fortfarande hade intervjun färskt i minnet, var det ändå besvärligt att transkribera på grund av brus i bakgrunden.

Vidare kan intervjuguiden för medarbetare (se bilaga 3) diskuteras. Frågan är om vi hade fått annorlunda svar ifall fråga ett och fråga fem hade bytt plats. Det vill säga att intervjun inleds med att fråga intervjupersonen vad den anser är viktigt i en introduktionsprocess, för att sedan fråga personen hur den upplevde sin egen introduktionsprocess. Genom att ha det i den ordningen hade intervjupersonen fått ge sin spontana tanke

om vad som är viktigt i en introduktionsprocess, för att sedan berätta om sin egen. På så sätt kan personen reflektera över ifall det finns skillnad i svaren. Som en avslutande fråga i intervjuguiderna frågade vi intervjupersonerna om förslag på utvecklingsmöjligheter för introduktionsprocessen. Anledningen till att vi hade denna fråga som en avslutande var för att låta intervjupersonen hinna gå igenom alla tankar och upplevelse av sin egen introduktionsprocess. Även för att få personen att reflektera över alla steg i processen. Vår tanke var att ifall vi har denna som avslutande fråga skulle vi kanske fått ett utförligare svar.

Det hade varit intressant att få vara med och observera under introduktionsdagen. Dock förstår vi att tidpunkten är svår att matcha in. Med tanke på den korta tiden vi har att skriva uppsatsen är det nästintill omöjligt att hinna med en observation också. Om vi hade fått delta på introduktionsdagen som observatörer skulle detta kunnat ge oss bekräftelse på det material vi samlar in genom intervjuerna. Genom denna metod hade vi kanske fått en ny bild och tolkning av introduktionsprocessen som inte framgår av intervjuerna. Därigenom hade vi kunnat komma med nya inriktningar inom ämnet.

Eftersom introduktionsprocessen redan startar i rekryteringsprocessen, vilket vi förstod i efterhand, hade vi kunnat ställa frågor vad gäller rekryteringsprocessen och hur de integrerar introduktion i detta. Med detta hade vi kanske fått ut värdefull information. Huruvida detta hade påverkat resultatet eller ej kan diskuteras.

Vi vet att vår kontaktperson inte har skickat ut intervjuguiden i förväg till våra intervjupersoner. Dock kan det diskuteras ifall vi hade fått annorlunda svar om de hade fått frågorna skickade till sig i förväg och kunnat förbereda sig. Dels skulle de hunnit tänka över sin introduktionsprocess under en längre tid. Då hade vi eventuellt kunnat få mer utförliga svar. Å andra sidan ville vi få deras spontana reaktion och tankar vad gäller detta, för att få ett så ärligt svar som möjligt. Under de fysiska intervjuerna hade nästan alla intervjupersoner datorn framför sig. En av intervjupersonerna hade inte datorn framför sig och vi upplevde att mängden information från den intervjun var i större utsträckning än resterande. Vad detta kan bero på är svårt att säga. Det kan ha att göra med allt från att datorn kan ha varit en distraktion i föregående intervjuer till hur en person är rent personlighetsmässigt. Vissa personer gillar att förklara mer än andra helt enkelt.

Vår känsla är att även om vi haft en röd tråd genom arbetet vad gäller att integrera teorier i empirisvar, hade teoriavsnittet kunnat utvecklas till något större. Det hade kunnat utvecklas i större utsträckning med fler teorier som rör bland annat organisationskultur. Det fanns dock inte tid att integrera organisationskultur i detta arbete. Även om det är en bra aspekt att den nyanställda får lära känna organisationen och dess kultur. Vi hade inte heller några frågor som berörde organisationskultur i intervjuguiden utan vi har mest "skrapat på ytan". Vårt arbete hade därför kunnat utvecklas till något mycket större om det fanns mer tid. Mycket i detta arbete handlar om att konkretisera vad som kan göras. Dels för att uppsatsen ska vara betydande för både organisation och oss som studenter. Sedan hade fler teorier kunnat utvecklas, exempelvis förväntningar i arbete och så vidare. Problemet är att mycket är psykologiskt inriktat. Eftersom vi har pedagogik som inriktning får vi inte tappa detta och därför valde vi att hålla vissa teorier kortare än andra. Den pedagogiska vinkeln får inte förloras.

Kritik kan riktas på sättet vi har valt att gå tillväga när vi gjort vårt arbete och utfört våra intervjuer. Nu i efterhand känner vi att vi kunde läst på mer om begreppet onboarding

och introduktionsprocess i allmänhet. Det finns många underrubriker som hade kunnat tas med i våra intervjuer när vi kollar på det i efterhand. När detta upptäcktes var det redan för sent då vi hade ont om tid. Intervjuguiderna hade redan gjorts och samtliga intervjuer var inbokade. Å andra sidan visste vi inte heller vad som ingick och prioriterades i den aktuella organisationens introduktionsprocess. Vi visste inte vad vi hade att vänta oss och därför gick vi in med ett öppet sinne och därmed frågor som inte hade allt för många underrubriker/ämnen. Vi ville låta våra intervjupersoner komma med deras upplevelser och information och inte styra dem.

Ytterligare kritik som kan riktas mot hur vi har gått tillväga med uppsatsen är att det skulle ha gjorts en pilotstudie på våra intervjuguider innan vi utfört dessa. Visserligen kunde vi testa vår intervjuguide som var för chefer när vi hade vårt informantsamtal. Utifrån det samtalet kunde vi lägga till och ta bort frågor i vår intervjuguide. Dock hade vi kunnat göra fler pilotstudier och testat intervjuguiden för medarbetarna också på något sätt. Dock gick tiden fortare än vi trott och när vi kom till insikt att vi hade kunnat göra en pilotstudie var det redan försent. Samtliga intervjuer var inbokade då vi ville utföra dessa innan första advent på grund av att det är en hektisk period för många personer. Med en pilotstudie på våra intervjuguider skulle det säkerligen resultera i bättre utformning av frågor, med det skulle vi kanske ha fått annorlunda svar. Trots att vi fick återkoppling på våra intervjuguider av både handledare och kontaktperson hade det varit intressant med ytterligare återkoppling i form av konstruktiv kritik. Utöver intervjuer hade enkäter kunnat skickas ut till medarbetarna. Efter att vi utfört samtliga intervjuer insåg vi att vi hade fler intervjuer med chefer än med medarbetare. Vi tror att skulle fått in fler aspekter och kunnat titta på introduktionsprocessen från olika synvinklar om vi använt oss av enkäter och skickat ut dessa till anställda.

## ***5.2 Pre-onboarding och digitalisering***

Harpelund (2019) nämner att det finns så kallad pre-onboarding som förbereder den nyanställda på olika sätt inför personens första dag på arbetsplatsen. Även Wright (2008) i Graybill et al (2013) nämner att organisationer kan använda sig allt mer av internet i dagens utvecklingssamhälle. Den anställda kan med hjälp av internet få tillgång till material som kan innehålla information om organisationens historia och värderingar etc. Detta är något organisationen använder sig av. De har en så kallad onboarding-modul, eller länk med andra ord. Länken skickas ut till den nyanställda några veckor innan den första jobbdagen som innehåller interna dokument, videoklipp och mindre frågetest. Graybill et al (2013) nämner också att ledningen kan kontrollera om medarbetaren har läst det nätbaserade materialet, vilket vår valda organisation också använder sig av. Denna länk som de nyanställda får skickade till sig är något som samtliga intervjupersoner ställer sig positiva till. Men, för att göra den mer underhållande och motiverande skulle organisationen kunna använda sig av gamification. Detta är något Burke (2014) och Eklöf och Hallén (2018) talar för. En mer spel-anpassad länk skulle kunna se ut på det sätt att medarbetaren får följa med på "en resa genom historien" i organisationen. Personen kan klicka sig vidare genom historia och värderingar på ett roligt sätt som avslutas med en mindre frågesport. Detta är likt det sätt som organisationen gör i dagens läge där länken bland annat innehåller videoklipp som avslutas med frågor. På detta vis kan den anställda följa med organisationen på ett spelvänligt sätt där personen under spelets gång får besvara frågor som dyker upp. Det skulle även gå att applicera

gamification till organisationens onboarding för att just skapa en vänlig plattform för medarbetaren. Detta kan engagera medarbetaren mer då den kan se själva plattformen som både rolig och intressant. På detta sätt kan organisationen se om medarbetaren tar in all information och till vilken grad medarbetaren visar engagemang. En medarbetares prestation och engagemang kan öka genom gamification enligt Burke (2014) och Depura och Garg (2012) se Cesário och Chambel (2019). De anställda kan även få en djupare insyn i organisationen och hur den fungerar. I denna organisation ser organisationsstrukturen annorlunda ut gentemot andra organisationer. Under introduktionsdagen lägger de ner tid på att förklara denna struktur för de nyanställda. Om gamification hade tillämpats kanske en djupare förståelse för den invecklade organisationsstrukturen hade skapats. Just eftersom de anställda får en djupare insyn i organisationen och hur den fungerar enligt Burke (2014). Om organisationen bestämmer sig för att använda gamification bör de vara tydliga med att det är ett roligt koncept som inte bör tas på allra fullaste allvar. Den anställda kan känna sig ”misslyckad” och förlora motivation om den svarar fel och därför är det viktigt att organisationen kommunicerar ut att det inte är en tävling om vem som kan mest (Burke, 2014).

Utifrån våra intervjusvar har vi kunnat se att någon upplevde introduktionsdagen som lång och utdragen. Längden på introduktionsdagen kanske är svår att påverka, men organisationen kan alltid göra den roligare genom olika aktiviteter. Exempelvis kan Kahoot\* användas vid fysiska föreläsningar eller utbildningar. Återigen kan gamification tillämpas här. Detta får organisationen att sticka ut och skapa en ny upplevelse för medarbetaren.

*\* Kahoot är en spelbaserad inlärningsplattform som gör det enkelt att skapa, dela och spela inlärningspel eller trivia-frågesporter på några minuter.*

### **5.3 Välkomnande**

Det finns många fördelar med att organisationen fokuserar på välkomnande i sin introduktionsprocess. Detta hjälper de anställda att lära känna organisationens värderingar, attityder och egenskaper, något som Eklöf och Hallén (2018) nämner. Utifrån Cesário och Chambel's (2019) tre komponenter om välkomnande ser vi att organisationen tillämpar samtliga tre till olika grad. *Välkomnande från ledning* handlar om att ha en välutvecklad onboarding som kommer nära inpå en medarbetares startdatum. Detta eftersom produktionen kan öka och personalomsättningen kan minska. Utifrån våra intervjusvar kan vi konstatera att organisationen kan utveckla sin onboarding till det bättre genom att tänka på när en nyanställd börjar, och när den får delta på introduktionsdagen. Det är tajmingen på när en nyanställd får delta på introduktionsdagen som kan utvecklas till det bättre. I våra intervjusvar har vi sett att det har skilt sig i tiden från när personerna börjat sin anställning till att de fått delta på introduktionsdagen. Vissa har fått vänta några månader och någon annan flera år. Den andra komponenten, *välkomnande från medarbetare*, menar att en medarbetare snabbare anpassas till organisationskulturen om organisationen har en bra onboardingprocess. Eftersom vi inte har undersökt organisationskulturen i organisationen är detta något vi inte kan uttala oss om, men som ändå är värt att nämna eftersom den bidrar till positiva effekter. När medarbetaren snabbt anpassas till miljön kan den utföra ett effektivt arbete och den kommer att anamma den attityd organisationskulturen förespråkar. En tredje komponent som

Cesário och Chambel (2019) nämner är *strukturerat välkomnande*. Denna tar sig i uttryck i organisationen på det sätt att de har en introduktionsdag som nyanställda får delta på. På denna introduktionsdag delges information om organisationens värderingar, vision, historia och organisationsstruktur.

De anställda som har en hög position och träffar många anställda runt om i organisationen blir välkomnade på ett annat sätt än de andra medarbetarna. Som vi såg i intervjuerna fick några en blomma och välkomstmejl vid sin ankomst. Andra medarbetare blev välkomnade med ett välkomstmejl och fick träffa de andra avdelningarna. Huvudfokus ligger egentligen på att kollegor och organisationen i helhet är beredda inför den nyanställdas ankomst. Samtliga personer ska vara medvetna om att det kommer en ny kollega till arbetsplatsen ett visst datum och klockslag. Detta stämmer överens med vad Harpelund (2019) skriver; ett bra välkomnande kan vara i form av blommor, choklad eller vin, men även rent praktiska verktyg som den nyanställda kan behöva för att utföra sitt arbete. Att chefen och kollegorna välkomnar den nyanställda den första dagen är också av vikt. Ett mindre bra välkomnande kan resultera i sämre engagemang från den nyanställdas sida. En av intervjupersonerna uppger att chefen inte närvarade vid personens första dag, vilket gav en mindre bra upplevelse av välkommandet. Det är därför av vikt att organisationen välkomnar varje nyanställd på respektive avdelning genom några exempel som ovan nämnts. Även om det kan vara trevligt att få choklad eller blommor den första dagen tror vi att det viktigaste är att chef och kollegor närvarar första dagen och välkomnar den nyanställda. Detta tolkar vi som viktigt utifrån den ena intervjupersonens upplevelse av sitt välkomnande.

### **5.3.1 Nätverksbyggande**

Under introduktionsdagen ges bland annat föreläsningar och besök på andra avdelningar. Varför de besöker de andra avdelningarna beror på att de ska bilda sig en uppfattning om vad medarbetarna på de andra avdelningarna jobbar med och vilka personerna på dessa avdelningar är. Detta skapar nya kontaktnät för medarbetarna runt om i organisationen. Harpelund (2019) menar att nätverksbyggande är en viktig del i processen för välkomnande in i organisationen. Eklöf och Hallén (2018) menar att det är chefen/ledningen som bör hjälpa till med de interpersonella relationerna som skapas i ett tidigt skede på arbetsplatsen. Vi ser här att detta är något organisationen redan går efter. Det är HR som designar onboardingen där introduktionsdagen inkluderas och under introduktionsdagen får de nyanställda gå runt på olika avdelningar och nätverka med andra anställda. Harpelund (2019) fortsätter med att ett bra nätverk resulterar i mer bekväma medarbetare som inte är "rädda" för att sprida tankar och idéer som kan vara fördelaktiga för organisationen. Det blir även lättare för personerna att få tillgång till information som de kanske inte hade fått om de inte haft samma nätverk. Detta nätverk tror vi också leder till att personen lättare kan avancera sig i organisationen och flytta runt på olika avdelningar om den känner för det. Genom att låta de anställda gå runt på olika avdelningar för att bekanta sig med personerna och deras arbetsuppgifter kan motivationen att vilja avancera sig inom organisationen öka. Med ett bra nätverksbyggande blir det därmed enklare för den person som vill utvecklas inom organisationen att veta vem den kan vända sig till. Det är alltså mycket bra att organisationen har denna "rundvandring" på organisationens olika avdelningar så att de anställda kan bekanta sig med dessa. Däremot tror vi att det bör läggas mer fokus på vem och hur en person ska kontakta och göra om den vill utvecklas och byta avdelning. Möjligtvis skulle de redan under introduktionsdagen kunna nämna detta. Det är en styrka att kunna presentera

detta, oavsett om det är i ett tidigt skede eller inte. En avdelning bör inte vara "rädda" för att förlora medarbetare som vill avancera eller testa att jobba på andra avdelningar. Vi anser att det är bättre att en avdelning "förlorar" en medarbetare till en annan avdelning än att medarbetaren väljer att avsluta sin tjänst för att den vill avancera i karriären fast i en annan organisation. Att en anställd ges möjligheten att kunna avancera sig inom organisationen är bra för medarbetaren för att den kan känna att organisationen bryr sig om personen. Det är också kostnadseffektivt för organisationen då det kostar att anställa någon ny. Eftersom det redan under introduktionen ges möjlighet att socialisera sig med andra avdelningar skapar detta ett kontaktnät. Detta kan göra att en medarbetare snabbare kommer in i arbetet då den känner sig bekväm med sin omgivning.

Introduktionen är till för alla anställda inom organisationen, men på en av avdelningarna som till stor del består av deltidsanställda har de valt att inte skicka sina anställda på introduktionsdagen. Anledningen till detta är att medarbetarna inte stannar på avdelningen länge nog. Istället ger de en egen, mindre, introduktion av organisationen som helhet men störst fokus ligger på att den nyanställda ska lära känna teamet som de jobbar med. Detta stödjer Moreland och Levines (2002) resonemang att introduktionens främsta fokus ska ligga på gruppen, i detta fall teamet. Det ser vi att denna avdelningen har gjort. Vi får uppfattningen att en mycket viktig del i deras introduktion är att den nyanställda får socialisera sig in i teamet. Vi finner dock en svårighet med att denna avdelning inte väljer att skicka sina anställda på den officiella introduktionsdagen som är till för alla. I ett samtal med vår kontaktperson på organisationen får vi reda på att organisationen vill att deras anställda ska stanna kvar i organisationen och utvecklas. Introduktionsdagen är till för att engagera och utveckla medarbetarna med mera. Denna avdelning består av deltidsanställda som jobbar intimt i team och därför går det lite emot det som organisationen faktiskt vill och står för. Vi ser här att detta skulle skapa en klyfta mellan denna avdelning och resterande avdelningar på organisationen. Detta kan i slutändan skapa en "vi-mot-dem"-känsla eftersom deltidsanställda på avdelningen inte blir inkluderade i lika stor utsträckning som de andra avdelningarna. Därför hade det varit bra om *alla* anställda hade fått delta på introduktionsdagen, vare sig om de ska jobba i organisationen länge eller ej. Introduktionsdagen ger de anställda en möjlighet att nätverka med andra anställda på olika avdelningar, vilket kan betydande för vad personen senare vill göra i sitt arbetsliv. En tanke vi har är att om medarbetarna på denna avdelning får möjlighet att delta på introduktionsdagen och skapa ett kontaktnät med de andra avdelningarna kan detta bidra till en mer familjär känsla. Detta kan i sin tur leda till att den anställda vill stanna kvar länge i organisationen och då ges även möjlighet att ta del av vad organisationen har att erbjuda rent utvecklingsmässigt för individen. Klaim och Weaver (2000) uppger att anställda som deltar i introduktionen engageras till högre grad än de som inte deltar. Dessa bekantas även bättre med olika aspekter inom organisationen som kan handla om organisationens mål, värderingar historia med mera jämfört med de anställda som väljer att inte delta på introduktionen. I denna organisation är det på introduktionsdagen som de anställda delges information om dessa ämnen. Det är därför viktigt att alla anställda på organisationen får möjlighet att delta på dessa introduktionsdagar.

#### **5.4 Tajming på introduktionsdagen**

Utifrån våra intervjupersoners svar ser vi ett mönster; tajming på introduktionsdagen är viktig. För någon person tog det väldigt lång tid innan den deltog på

introduktionsdagen. Detta kan påverka engagemanget och viljan hos en anställd hur den utför sitt arbete. Kopplat till Cesário och Chambels (2019) tre komponenter för en strategisk onboarding-modell bör den anställda ha sin introduktion relativt tätt in på sitt startdatum för att engagemanget ska vara på topp. Det kan dock vara svårt för organisationen att hitta rätt tid att utföra introduktionsdagen. Särskilt när det helst ska matchas in någorlunda bra i tid när organisationen hinner samla en grupp med nyanställda. Det är synd om en person hinner bli sjuk just den dagen introduktionsdagen äger rum. Då behöver personen vänta ytterligare sex månader innan den får delta på den. Förslagsvis skulle introduktionen kunna delas upp i halvdagar istället för två heldagar per år endast. För de personer som blir sjuka eller är tvungna att vara frånvarande just den dagen får organisationen försöka hitta sätt att komplettera. Dock kan det vara svårt att dela upp dagarna eftersom det kostar organisationen tid och pengar att komplettera med introduktionsdag för de som är sjuka. Kanske är det bara två stycken som är frånvarande och då kan organisationen inte ha en separat dag för dem. Det är även svårt för andra chefer och avdelningar inom respektive områden att hitta tid när alla kan hålla föreläsningar samma dag. Vad som kan göras som en komplettering för de som missar introduktionsdagen är att de personer får en webbaserad föreläsning presenterad för sig. Dock förlorar de den fysiska biten där de anställda får gå runt på de olika avdelningarna och bekanta sig med dessa. En lösning kan vara att organisationen försöker hitta en annan dag för dessa att "hoppa in" och göra besök för att nätverka med de andra avdelningarna. Den grupp som är frånvarande på introduktionsdagen kommer säkerligen inte vara lika stor som ordinarie gruppen var. Därför kan det vara lättare att hantera denna mindre grupp och planera in dessa besök. Ett annat förslag kan också vara att den grupp som missar introduktionen får gå en halvdag och besöka de andra avdelningarna vid nästa introduktionstillfälle. De behöver då inte delta på föreläsningarna eftersom de gjort det under förra introduktionsdagen.

En av medarbetarna upplevde introduktionsdagen som lite lång och utdragen. Frågan är om organisationen skulle kunna dela upp denna heldag till två kortare dagar. Å ena sidan är det förståeligt att organisationen kanske inte har tid eller resurser för att kunna utföra detta, men det är en tanke. Det är givetvis svårt att göra alla medarbetare nöjda eftersom alla kommer tycka olika. Många gånger kan inte alla krav och önskemål uppfyllas helt enkelt. Det gäller att hitta en fin balans. Däremot om introduktionsdagen delas upp till två kortare dagar kanske chansen är större att en medarbetare som exempelvis är sjuk den första dagen kan komma tillbaka till arbetsplatsen lagom till den andra halvdagen. Då är personen i alla fall med och behöver inte vänta kanske sex månader till nästa introduktionsdag. Detta är kopplat till Cesário och Chambel (2019) som säger att ju längre tid det går från att en anställd börjar sin anställning tills att den får gå en introduktion vad gäller välkomnande, desto mindre bra är det.

## **5.5 Fadder**

Som många andra organisationer använder sig organisationen i vårt arbete också av mentorskap, sett i avsnitt 4.6. Denna organisation använder benämningen fadder istället för mentor. Flera av intervjupersonerna har haft en fadder vid sin sida vilket har underlättat mycket. Faddern har agerat som en stöttepelare i olika frågor och situationer vilket stämmer överens med Wikströms (2004) förklaring på vad en mentor är ämnad att göra. Bradt (2009) säger att den nyanställda bör se sin mentor som en vän som den kan fråga

frågor som kanske inte vågar ställas till chefen. Dock får inte vi uppfattningen att de anställda *inte* vågar fråga sin chef om olika saker. Detta med tanke på att flera uppgett att även om en fadder har funnits vid deras sida har de kunnat ta mycket hjälp av chef men också kollegor. Det som dock stämmer överens med vad Bradt (2009) säger är att faddern är där för att hjälpa den nyanställda att socialisera sig. Något som framkommit ur våra intervjuer är just att deras fadder har varit till hjälp när det kommer till att socialisera sig.

En av intervjupersonerna uppger att hen inte haft någon fadder, men önskar att ha haft det. Vi vill därför betona vikten av att en nyanställd faktiskt får tillgång till en personlig fadder som den kan luta sig mot i olika frågor. Båda parter vinner på att ha en fadder. Det blir lönsamt för organisationen eftersom de har ökade förutsättningar för att ha personal som fungerar väl i sitt arbete (Wikström, 2007). För medarbetaren är faddern en person som den kan vända sig till när som helst när hjälp behövs. Denna fadder bör även ge konstruktiv kritik genom feedback och uppmuntran. Speciellt när den nyanställda upplever jobbiga motgångar kan denna uppmuntran få personen att vilja fortsätta sitt arbete (Maxwell, 2012).

## **5.6 Förväntningar**

Utifrån våra intervjupersoners svar vad gäller förväntningar har de flesta av dem inte haft några förväntningar på organisationen eller introduktionsprocessen i sin helhet. De vet inte heller ifall organisationen hade några förväntningar på dem. Åtminstone inga uttalade förväntningar som de visste om. Förväntningar från organisationens håll bör alltid kommuniceras ut redan i rekryteringsprocessen (Eklöf & Hallén, 2018). De personer som hade förväntningar på sin första tid i organisationen eller liknande menar att dessa förväntningar har blivit uppfyllda. Det är viktigt att organisationen kommunicerar ut vilka förväntningar de har på sina nyanställda, men också få reda på vilka förväntningar den nyanställda har på organisationen. Detta för att både organisation och medarbetare ska kunna mötas på mitten så att det inte uppstår några missförstånd. Major et al (1995) menar att det kan uppstå problem om en organisation inte motsvarar de förväntningar en nyanställd kan ha. Samma sak vad gäller vilka förväntningar den nyanställda kan tänkas ha på sin arbetsroll. Avdelningschefen bör här tala om för den nyanställda om vad för förväntningar som finns på medarbetaren.

## **5.7 Utvärdering av introduktionsprocessen**

Introduktionsprocessen bör kontinuerligt utvärderas för att organisationen ska kunna veta om något behöver uppdateras, och i så fall vilka ändringar det handlar om. Detta bör göras innan det är dags för nästa introduktion som ska ges till nyanställda. Hur denna utvärdering genomförs är upp till organisationen. Kanske är det dags för en ändring om de använt sig av en metod väldigt länge? I avsnitt 3.7 ser vi att organisationen skickar ut enkäter till anställda efter cirka fyra till sex månader där de får svara på olika frågor som rör olika ämnen på arbetsplatsen. Vissa chefer har också månatliga möten med sina anställda där de får chansen att ställa frågor och funderingar. Dessa olika metoder går i enlighet med vad Fyock (2009) i Graybill et al (2013) säger att mätningar kan göras på olika sätt. Alla intervjupersoner har inte fått denna enkät skickad till sig, och vi anser att denna bör ges till allt från timanställda till heltidsanställda. Det vill säga



att alla ska få denna då samtliga personers åsikter och tankar är viktiga. Medarbetarna kan sitta på riktigt intressant och kompetenta idéer som organisationen kan använda sig av. Det spelar ingen roll ifall de är timanställda eftersom deras upplevelser och tankar är minst lika viktiga som de personer som är heltidsanställda. Bestämmer sig organisationen för att fortsätta använda sig av enkäter är det viktigt att påminna samtliga deltagare att besvara enkäten eftersom deras åsikt kan göra skillnad. Påminnelsen kan göras genom mejl men även fysiskt genom att gå ut med det på morgonmöten exempelvis. Fyock (2009) se Graybill et al (2013) ger förslag på hur utvärderingar kan göras. Dels genom fokusgrupper, intervjuer och konversationer med anställda på tu man hand. Detta är visserligen ingenting som denna organisation inte gör eftersom cheferna har månatliga möten med sina anställda. Under dessa månatliga möten har medarbetaren chans att få svar på eventuella frågor men även dela med sig av egna tankar.

Många organisationer använder sig av så kallade medarbetarundersökningar, och med dessa undersökningar kan organisationen mäta hur pass nöjda och tillfredsställda de anställda är i sitt arbete (Bowles & Cooper, 2009 se de Waal, 2014). Vi får uppfattningen att denna enkät som de anställda får skickade till sig är en slags utvärdering på arbetet och arbetsplatsen i helhet. Enkäten rör olika ämnen som handlar om allt från arbetsmiljö och introduktion till sexuella trakasserier. Vi har inte tagit del av hur denna medarbetarundersökning ser ut, men en riktlinje organisationen kan gå efter samspelar med vad som står i de Waal's (2014) artikel. Medarbetarundersökningar bör ej ha alldeles för strikt fokus på en viss sak och alldeles för riktade frågor. Viktiga frågor som rör kvalitet på ledning, dialog mellan olika parter och samarbete mellan avdelningar kan lätt glömmas bort när riktade frågor som handlar om annat ställs (Sugheir et al, 2011; Wiley, 2012 se de Waal, 2014).

## ***5.8 Lärande i organisationen***

Lärande i organisationen sker kontinuerligt. Det sker under morgonkaffet i samlingsrummet, på kontoret, under rasterna och så vidare. Detta lärande sker inte bara individuellt utan även i sociala sammanhang. Om vi utgår ifrån introduktionsprocessen i helhet kan vi se att lärande är närvarande en stor del av tiden. Redan i rekryteringsprocessen kommunicerar ansvarig ut information om organisationen och därefter fortlöper information kontinuerligt under den nyanställdas första tid i organisationen. Den nyanställda lär sig på ett individuellt plan men även med hjälp av andra, exempelvis genom att ha en fadder vid sin sida och av sina kollegor. Detta grundar sig i det Illeris (2017) menar att lärande sker inom individen och i sociala och samhälleliga kontexter. Jensen (2016) pratar om att lärande som sker i organisationer kallas för organisationslärande och här förekommer implicit och explicit lärande. Det implicita lärandet tar sig i uttryck genom socialisation bland annat. Vi ser ett tydligt implicit lärande i denna organisation som framkommer under introduktionsdagen men även under tiden den nyanställda har en fadder vid sin sida. Under introduktionsdagen samlas alla nyanställda i en grupp och får spendera en heldag tillsammans. De får sitta i smågrupper och diskutera men även lära sig nätverka med anställda på andra avdelningar. Givetvis sker det implicita lärandet hela tiden, men för att konkretisera det i förhållande till introduktionen är detta några exempel. Det explicita lärandet tar sig i uttryck i introduktionen under introduktionsdagen när olika personer föreläser om olika områden i organisationen. Här delges information om värderingar, mål och så vidare.

Eftersom allt lärande är situerat, det vill säga kontexten spelar roll för vad du lär dig, är det viktigt att den nyanställda faktiskt lär sig det den är menad att lära sig i just den situationen. Under introduktionsdagen får de nyanställda besöka olika avdelningar för att få information om dessa. Frågan är om organisationen kommunicerar ut syftet för *varför* de gör detta. Finns det någon speciell anledning till detta? När vi frågat intervjupersonerna om utvecklingsmöjligheter ser vi att organisationen bör tydliggöra för hur en person kan gå tillväga om den vill avancera sig och utvecklas inom organisationen. Vi anser att det redan under introduktionsdagen kan förklaras att detta är en viktig bit för de som kan tänka sig att fortsätta jobba vidare på andra avdelningar i organisationen. Då menas vid det tillfället de får gå runt på de olika avdelningarna. Varför de bör göra detta i den situationen är av den enkla anledningen att de redan då lär sig och inhämtar information om just det för att i framtiden kunna dra nytta det de lärt sig. Detta är i enlighet med vad Jensen (2016) säger.

Den ena dimensionen som Jensen (2016) förklarar är att ena sidan står för lärande som är kontrollerad och dirigerad av ledningen. Vi kan i denna organisation konstatera att redan innan medarbetaren påbörjar sin tjänst kontrollerar HR introduktionsprocessen. Detta börjar redan vid den länk, onboarding-modul, som skickas ut innan den nyanställda påbörjat sin tjänst. Det är obligatoriskt att gå in på länken och ta del av den information som organisationen delger genom länken. Med andra ord väljer organisationen ut vad medarbetaren ska lära sig innan den påbörjar sin tjänst. Detta är något som i detta fall kan ses som positivt eftersom detta hjälper den nyanställda att ta del av rätt information om organisationen. När vi kombinerar den ovannämnda dimensionen med den andra dimensionen som handlar om det individuella lärandet skapas fyra utfall. En av dessa utfall nämner att det individuella lärandet är kontrollerat och dirigerat av ledning. Vi kan återigen koppla till att HR kontrollerar vad som ska läras i den onboarding-modul som de använder sig av. Jensen (2016) förklarar i samma utfall att det är ledarens ansvar att deltagarna lär sig och att det är viktigt att de motiverar sina deltagare. Kopplar vi detta till organisationen är det viktigt att HR i sin onboarding-modul lyckas motivera den nyanställda att ta del av informationen i denna. Det är därför viktigt att den är intressant och givande för den nyanställda då en mindre bra onboarding-modul kan göra att personen bara bläddrar sig förbi viktig information. Det är också viktigt att chefen och faddern introducerar och motiverar medarbetaren när det kommer till introducering på avdelningen. Det andra utfallet förklarar hur det sociala lärandet i grupper med individer påverkar varandra och deras olika sätt att tänka, men som fortfarande är kontrollerat och dirigerat av ledare. Här ser vi också att organisationen tänker inom ramen för det som är tänkt att läras. Vad som kan konstateras är att det är oundvikligt att inte bli påverkad av andra individers olika tankesätt. Vi lär oss av varandra och en persons sätt att tänka kan ändras om den känner att en annans tankesätt är bättre, något som nämns i samma utfall. Här kan vi se en koppling med fadder och chef. En fadder kommer att lära den nyanställda hur arbetet kan eller ska utföras och utefter det kan den nyanställdas ursprungliga tanke om hur den ska utföra sitt arbete ändras efter att ha interagerat med faddern. Samma sak gäller en chef som kanske ger råd till en medarbetare eller en annan chef om hur arbetet kan utföras på ett mer effektivt sätt. Återigen tas motivationen upp. Jensen (2016) pratar om den sociala motivationen i en negativ mening då individer i en grupp låter bli att lära sig för att bli socialt accepterade och för att få vara medlem i en grupp. Med utgångspunkt på den avdelning som använder sig av team, läggs mycket tid

ner på att teammedlemmarna ska lära känna varandra och därför får vi inte uppfattningen att det skulle råda några tveksamheter vad gäller att inte bli accepterad i gruppen och därmed inte lära sig.

## ***5.9 Employer brand***

Employer brand diskuterades i början av uppsatsens start och har hela tiden funnits med under uppsatsens utformning. Employer brand som också kallas för arbetsgivarvarumärke är något som organisationen inte har arbetat med tidigare, men som de vill stärka. Detta vill de göra eftersom det finns överallt oavsett om en organisation aktivt jobbar med employer brand eller inte. Detta är just vad Eklöf & Hallen (2018) nämner att arbetsgivarvarumärket finns närvarande både internt som externt. Därför är exempelvis det arbetet organisationen gjort med att skicka ut den länk som organisationen kallar onboarding-modul en del av deras employer brand. Det kan konstateras att allt organisationen gör i sin introduktionsprocess är en del av organisationens employer brand. Syftet med ett starkt arbetsgivarvarumärke förklarar organisationen är att attrahera nya medarbetare, men att också bibehålla befintlig personal. Som Eklöf & Hallen (2018) återigen nämner är det viktigt att medarbetarna delar samma uppfattning om organisationens värderingar och organisationskultur. Detta går att jämföras med exempelvis den introduktionsdag som ges en gång per halvår med fokus på att de anställda ska lära känna både organisationen och medarbetare från andra avdelningar. Där föreläser olika personer om värderingar, hållbarhet, kommunikation och IT samt gruppövningar med case. Efter fyra till sex månader görs en nätbaserad utvärdering. Denna utvärdering är i form av en enkät som medarbetare som blivit introducerade ges utrymme att svara angående vad den tyckte om introduktionen. Denna utvärdering är viktig för att organisationen ska kunna se vad som varit bra respektive mindre bra med introduktionen, något som också Eklöf och Hallén (2018) säger om utvärdering/feedback.

Vi vet att introduktionen skiljer sig åt beroende på avdelning och uppgifter. Detta på grund av att vissa avdelningar tar in större antal medarbetare på kort tid, medan för andra avdelningar kan det dröja flera år innan en tjänst finns tillgänglig att tillsättas. Detta påverkar dock inte synen på organisationen som helhet och därför drabbas inte organisationens employer brand i form av synen på organisationen som helhet. Organisationens värderingar skiljer sig inte avdelning från avdelning utan är densamma. Våra intervjupersoner anser att det är bra att de fått gå runt på olika avdelningar och se hur och vad de jobbar med på respektive avdelning. Detta eftersom det skapar en helhetssyn av organisationen. Med detta skapas en gemensam bild av organisationen; att få ta del av och se hur andra medarbetare arbetar på sin avdelning men att värderingarna är densamma. Vad som dock är viktigt beakta är att introduktionsdagen kunde kännas lång och utdragen, vilket är viktigt att försöka eliminera då detta kan riskera i att medarbetaren inte längre är lika delaktig och lyssnar. Risken är att viktig information som rör värderingar med mera går förlorade. Något som påverkar organisationens employer brand är också att vissa medarbetare får vänta länge innan de får delta på introduktionsdagen med anledning att den bara ges en gång per halvår. Det handlar alltså om tajming vilket organisationen kan fundera på att lösa. Samtliga intervjupersoner delar uppfattning om att välkommandet är en viktig del av introduktionsprocessen. Det är viktigt att få en insyn, ta del av värderingar, delaktighet med mera. Detta är något organisationen aktivt har arbetat med och detta stärker deras employer brand. Värt att nämna är att det

går att se en skillnad på välkommandet på avdelningarna, men för de flesta har den varit bra. Introduktionen har haft betydelse för samtliga intervjupersoner vilket går att se i avsnitt 3.6. De har fått en känsla av att organisationen bryr sig om medarbetaren, inkluderar en och får en att känna sig välkomnad. Det är viktigt i organisationens employer brand att de lyssnar på vad medarbetarna har att säga om utvecklingsmöjligheter som nämns i avsnitt 3.8. Återigen är tajming ett återkommande tema, men också att förbättra utvecklingsplanerna för att medarbetare ska kunna stanna kvar och utvecklas i organisationen. Exempelvis slutar en del medarbetare efter bara en kort tid i organisationen (avsnitt 3.2) och därför är det viktigt att synliggöra utvecklingsmöjligheterna. Detta då organisationen själva sagt att de vill att flera ska stanna kvar och avancera inom organisationen. En annan utvecklingsmöjlighet som en av våra intervjupersoner har tagit upp är att det saknas en form av "helhetsutbildning" på en av avdelningarna. Det saknas även för några en utbildning i vissa verktyg som används på avdelningen. Det hade även varit till fördel om samtliga chefer fått ett färdigt kompendium eller schema som är en hjälp på traven för vad som ska göras. Detta är en utvecklingsmöjlighet vi valt att inte gå djupare in på med anledning att det är utvecklingsmöjligheter som rör introduktionsprocessen vi vill lyfta. Men vi ansåg ändå att det var av vikt att nämna detta för att synliggöra det.

## 6. Slutsats

Efter att ha analyserat organisationens introduktionsprocess för att sedan via intervjuer med de anställda ta del av deras upplevelser av introduktionen kan vi se att introduktionsprocessen på organisationen består av flera delar. Introduktionsprocessen börjar redan under anställningsintervjun med att chefen delger information om organisationens värderingar med mera. Några veckor innan den nyanställda påbörjar sin tjänst får personen en länk skickad till sig, även kallad onboarding-modul. Länken innehåller praktisk information och interna dokument som bland annat handlar om historia, värderingar och löneförmåner med mera. Första dagen på arbetsplatsen blir den nyanställda välkomnad på olika sätt beroende på vilken avdelning den hamnar på och vilken position personen har i organisationen. Den anställda tilldelas också en fadder som hjälper till i olika frågor. Sedan infaller introduktionsdagen. Denna består av en heldag med föreläsningar inom olika områden, gruppmoment och besök på andra avdelningar. Efter fyra till sex månader görs en utvärdering av introduktionen i form av en enkät. Våra intervjupersoners upplevelser av introduktionsprocessen har varit olika, både i positiv och mindre positiv mening. Därav finns det flera utvecklingsmöjligheter vad gäller introduktionsprocessen och detta är några av de mer omfattande förslagen vi har givit:

- Tajmingen från att en nyanställd börjar sin anställning till att den får delta på introduktionsdagen bör tas i beaktning. Denna introduktionsdag bör komma relativt nära i tid.
- Utvecklingsplaner för de anställda som kan tänka sig avancera och utvecklas inom organisationen bör utformas. Dessa utvecklingsplaner bör ge information om vem personen kan vända sig till, och vilka möjligheter som finns.
- Utvärderingsenkäten bör skickas ut till *alla* anställda.
- Involvera *alla* nyanställda på introduktionsdagen eftersom en av avdelningarna håller en egen mindre introduktion där anställda på avdelningen inte deltar på introduktionsdagen.
- Införa en spelbaserad plattform för att göra introduktionen och onboarding-modulen rolig och motiverande.

Resterande förslag ges i analys och diskussion (avsnitt 5) men förslagen ovan anser vi är några av de mer omfattande. Vi hoppas att organisationen vill och kan använda detta arbete som ett verktyg för att vidareutveckla sitt employer brand. Organisationen har sedan tidigare jobbat med olika områden inom employer brand och vi ser att de är en god bit på vägen. Att organisationen bygger på sin introduktion med nya, moderna metoder ser vi som en framgång. Detta resulterar i att organisationen kommer att ligga i framkant både på ett organisatoriskt men också tekniskt plan. Därmed uppfattas organisationen som en attraktiv arbetsgivare som i framtiden kommer att kunna attrahera och behålla personal.

### 6.1 Förslag till vidare forskning

Som en fortsatt forskning på detta ämne skulle en utvärdering av organisationens nya introduktionsprocess kunna göras. Däremot hade fler underrubriker/aspekter kunnat inkluderas, exempelvis "organisationskultur, rutiner, policyer, sociala samvaron" med mera (Eklöf & Hallén, 2018). Sedan skulle fokus kunna ligga på organisationens organisationskultur; motsvarar organisationens värderingar de anställdas, och hur kommer

det i så fall till uttryck är ett annat exempel på vad som kan göras i framtiden. Som ett tips vad gäller metodval skulle enkäter kunna tillämpas istället för intervjuer, eller varför inte en kombination av både och? Genom enkäter skulle fler medarbetare kunna delta och svarsfrekvensen hade säkerligen blivit hög. Något som också hade kunnat göras är en observation av introduktionsprocessen i form av introduktionsdagen som ges två gånger per år. Det hade även varit intressant att se en utveckling av det så kallade "gamification" då detta är något som växt genom åren men också väckt vårt intresse. Om organisationen utvecklar denna idé eller om utomstående försöker med en implementering av detta är det intressant att se hur detta uppfattas och påverkar organisationen.

## 7. Referenser

Acevedo, J. & Yancey, G. (2011), "Assessing new employee orientation programs", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23 No. 5, pp. 349-354.

Allwood, C-M., Eriksson, M. (2017). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper*. (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur.

Armstrong, M. (2012). *A handbook of human resource management practice* (12: e uppl). London: Kogan Page Limited.

Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. (3:e uppl). Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl). Stockholm: Liber AB.

Bryman, A. (2006). *Quantity and quality in social research*. New York: Routledge.

Burke, B. (2014). *Gamify. How gamification motivates people to do extraordinary things*. Stamford: Gartner Inc.

Cesário, F. & Chambel, M. (2019), "On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 5, pp. 1465-1479.

Dyhre, A., Parment, A. (2013). *Employer branding. Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Liber AB.

Eklöf, T., Hallén, N. (2018). *Innovativ rekrytering. Strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar*. Stockholm: Natur & Kultur.

Elg, M. (2009). *Rekrytering och anställning. Så går det till*. Stockholm: FAR SRS förlag.

Englund, T. (1999). *Rekrytering. Konkreta och praktiska råd för rekrytering och introduktion av medarbetare*. Göteborg: Hogia.

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun. Tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.

Graybill, J., Taesil Hudson Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013), "Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries", *Library Management*, Vol. 34 No.3, pp 200–218.

Harpelund, C., & Højberg, M.T., & Nielsen, K.U. (2019). *Onboarding. Getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing Limited.

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur.

- Illeris, K. (2017). *Lärande*. (3:e uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, M. (2016). *Lärande och lärandeteorier. Om den intentionella människan*. Lund: Studentlitteratur.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2013). *Kvalitativa metoder. Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Major, D., Kozlowski, S., Chao, G., & Gardner, P. (1995), "A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80(3) No. 3, pp 418–431.
- Maxwell, J. (2012). *Mentorskap. Vad alla ledare behöver veta*. Uppsala: Livets ord förlag.
- Pratiwi, P-Y., Ferdiana, R. & Hartanto, R. (2018 juli). *Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup*. Konferensbidrag presenterat på ICITEE 2018, Bali, Indonesien.
- Rienecker, L., & Jørgensen, P. (2018). *Att skriva en bra uppsats*. (4:e uppl). Stockholm: Liber AB.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4:e uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet, (2002) *Forskningsetiska principer, inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.
- de Waal, A. (2014), "The employee survey: benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization", *Strategic HR Review*, Vol. 13 No. 6, pp 227–232.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Werner-Zankl, S. (2015). Varför är jobb viktigt för oss? *Sprancher*, [Blogg]. 19 juli. Tillgänglig: <https://blog.sprancher.com/varfor-ar-jobb-viktigt-for-oss-fa251767eb3d> [2019-12-11]
- Wikström, C. (2007). *Vinnande mentorskap. En praktisk handbok*. (2:a uppl). Stockholm: Ekerlids förlag.



## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1: Mail

Hej,

Våra namn är Carl Modin och Mia Sarf, vi studerar kandidatprogrammet i Personal- och arbetslivsfrågor i Lund. Vi har nu påbörjat vår femte termin på programmet och har valt inriktning pedagogik. Vi läser nu vår kandidatkurs: **"Arbetslivspedagogik"** och ska i denna kurs skriva vår kandidatuppsats.

Vi är intresserade av att skriva om **"Employer Branding"**, men har ännu inte riktat in oss på en specifik fördjupning inom detta. Därför undrar vi hur ni arbetar med detta och om det finns något vi kan fördjupa oss i och undersöka.

För att detta arbete ska gynna bägge parter är vi öppna för andra förslag som vi skulle kunna undersöka och fördjupa oss i.

#### **Hur kan ni ha nytta av vår undersökning?**

- Potentiella utvecklingsmöjligheter
- Större helhetsbild kring er organisation som kan stärka ert varumärke
- Få en ökad attraktion på arbetsmarknaden

För att undersökningen ska bli välgjord hade det varit till stor fördel om det fanns möjlighet att få genomföra intervjuer med berörda personer.

Intresset att genomföra vår kandidatuppsats tillsammans med er är stor.

Därför hoppas vi att möjligheten och intresset finns från er sida att samarbeta med oss.

Vi ser fram emot att höra mer från er!

Med vänliga hälsningar,  
Carl Modin och Mia Sarf



## 8.2 Bilaga 2: Intervjuguide chef

### Intervjuguide - person/chef som ger introduktion

Fråga intervjupersonen om det är okej med att vi spelar in samtalet.

- Inledning - varför vi gör detta
- Delge information om:
  - Samtyckeskravet** (Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan)
  - Konfidentialitetskravet** (Uppgifter om deltagande personer i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem)
  - Nyttjandekravet** (Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål)

### Under intervju

#### Bakgrund

“Vill du berätta lite allmänt om dig?”

- Ex: Nuvarande befattning och anställningstid.

#### Introduktion

**1. Hur brukar introduktionsprocessen se ut?**

**- Vad ingår i introduktionen?**

- Tid?
- Format (tex mycket teoretiskt eller praktiskt? Nätbaserat, fysiskt?)
- Moment
- Finns det något huvudfokus?

**2. Vilken personal är det som ingår i denna introduktionsprocess?**

**3. Ges introduktionen när den nyanställda börjar sin tjänst eller samlar man medarbetare ett tag så det ska bli en grupp?**

**4. När en ny medarbetare ska introduceras i organisationen, vad tror du är det viktigaste i er introduktionsprocess?**

**5. Skiljer sig introduktionen åt beroende på vad för typ av arbetsbakgrund den nyanställda uppger sig ha?**

- Har arbetat tidigare eller inte inom den typ av bolag? Kanske har jobbat inom Länsförsäkringar fast i ett annat län.

#### Personens egna introduktion

**6. Om du funderar på hur du själv blev introducerad, har introduktionen ändrats något sen du hade den?**

- Tid?
- Format (tex mycket teoretiskt eller praktiskt? Nätbaserat, fysiskt?)
- Moment

**7. Kände du då att någonting saknades?**

Har det som saknades tillkommit med tiden?

**8. Vad tycker du var bra med introduktionen?**

#### Välkomnande

**9. Hur viktigt är välkomnandet i introduktionsprocessen?**

- Hur jobbar ni med detta? Samhörighet med kollegor?

#### Förväntningar

**10. Har ni några förväntningar på era nyanställda inför introduktionsprocessen?**

- Vilka?

**11. Hur upplever du engagemanget hos en nyanställd som genomgår introduktionsprocessen?**

- Hur aktiva är de under introduktionsprocessen?

**12. Vad vill du att den nyanställda ska ta med sig från introduktionsprocessen?**

#### Uppföljning

**13. Vad händer när introduktionsprocessen är slutförd?**

- Uppföljning/utvärdering efter/under att personen genomgått introduktionen?

**14. Hur ofta uppdaterar ni introduktionsprocessen?**

- När uppdaterade ni den senast?

- Kan du ge förslag på vad som uppdateras? Tas saker bort eller läggs till?

**15. Vad är din uppfattning om de nyanställdas upplevelse av introduktionen?**

#### Avslutning

**16. Har du förslag på förbättringar vad gäller introduktionsprocessen?**

- Har du något mer att tillägga eller känner du att du fått svara på alla frågor i största

möjliga mån?

- Är du okej med att vi kontaktar dig *om* vi i efterhand behöver kompletterande information från intervjun?

**Tacka intervjuperson för medverkan**

## 8.3 Bilaga 3: Intervjuguide medarbetare

### Intervjuguide - medarbetare

**Fråga intervjupersonen om det är okej med att vi spelar in samtalet.**

- Inledning - varför vi gör detta
- Delge information om:
  - Samtyckeskravet** (Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan)
  - Konfidentialitetskravet** (Uppgifter om deltagande personer i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem)
  - Nyttjandekravet** (Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål)

### Under intervju

#### Bakgrund

**“Vill du berätta lite allmänt om dig?”**

- Ex: Nuvarande befattning, anställningstid, när började du?

#### Introduktion

1. **Hur upplevde du din introduktionsprocess?**
  - Vad ingick i introduktionen?
  - Tid
  - Format (t.ex. mycket teoretiskt eller praktiskt? Nätbaserat eller fysiskt?)
  - Moment
2. **Vilken personal är det som ingår i denna introduktionsprocess?**
3. **Vad anser du att introduktionen koncentrerade sig på?**
4. **Kände du att någonting saknades?**
5. **Vad tycker du är viktigt i en introduktionsprocess när nya medarbetare ska introduceras?**
6. **Vad upplever du var bra med introduktionen respektive mindre bra under din introduktion?**
7. **Vad har introduktionen betytt för dig?**

#### Välkomnande

**8. Hur upplevde du välkomnandet från organisationen?**

- Vad var bra med välkomnandet?
- Fanns det något som var mindre bra?
- Fadder? Hur har det gått?

**9. Har introduktionsprocessen hjälpt dig att lära känna kollegor bättre?**

- Vad skulle hjälpt dig att lära känna dina kollegor lite bättre?

Förväntningar

**10. Hade organisationen några förväntningar på dig inför introduktionsprocessen?**

- Ex: Förberedelse osv.

**11. Hade du några förväntningar på din första tid i organisationen?**

Första veckan/månaden

- Om ja, vad för förväntningar?

**12. Tycker du att dessa förväntningar uppfyllts?**

- Om ja, utveckla gärna  
Om nej, varför?

**13. Hur lång tid tog det från att du skrev under anställningsavtalet tills att du hade din introduktion?**

- Tror du att du hade varit mer motiverad till din introduktion om du haft den tidigare?

Uppföljning

**14. Har du hunnit ha en uppföljning på din introduktion?**

- Hur såg den ut? När hade du uppföljning?

- Om ja: Gav du någon konstruktiv kritik på introduktionsprocessen? (enkäter tex)

**15. Vad känner du att du har tagit med dig från introduktionsprocessen?**

Avslutning

**16. Har du förslag på förbättringar vad gäller introduktionsprocessen?**

- Har du något mer att tillägga eller känner du att du fått svara på alla frågor i största möjliga mån?
- Tycker du vi har missat att få med någon fråga i vår intervjuguide, i så fall vilken?
- Är du okej med att vi kontaktar dig om vi i efterhand behöver kompletterande information från intervjun?

**Tacka intervjuperson för medverkan**

## ***8.4 Bilaga 4: Modell av organisationens introduktionsprocess***





**LUNDS**  
UNIVERSITET

**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
Box 114, 221 00 LUND  
[www.soc.lu.se](http://www.soc.lu.se)