



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Examensarbete

### Kandidatnivå

## Arbetsintroduktion - Upplevelser och möjligheter

---

---

### En undersökning ur tre olika perspektiv

Författare: Sabrine Miltenburg

Handledare: Bengt Pontén

Examinator: Alexis Rydell

Ämne/huvudområde: Personalvetenskap och arbetsliv - Arbetsplatsintroduktion

Kurskod: PA2008

Poäng: 15 hp

Ventilerings-/examinationsdatum: 2015-06-01

Vid Högskolan Dalarna har du möjlighet att publicera ditt examensarbete i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Du ökar därmed spridningen och synligheten av ditt examensarbete.

Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

## **Sammanfattning**

Studier från Amerika och Storbritannien visar att introduktionsprocesser fokuserar för mycket på processer, policys och värderingar och mindre på de nyanställdas upplevelser när det gäller stress, stöd till att knyta kontakter med medarbetare och otydliga arbetsbeskrivningar (Andersson, N. R, Cunningham-Snell, N. A. & Haigh, J., 1996 & Klubnik, J. P., 1987).

En kvalitativ undersökning har utförts på AniCura Falu Djursjukhus. Undersökningen har genomförts med hjälp av intervjuer och mailkonversationer. Syftet med undersökningen är att utforska om de tidigare studierna överensstämmer med upplevelser som nyanställdas på AniCura Falu Djursjukhus har kring arbetsintroduktionen och dess påverkan angående stress, möjligheter till stöd och arbetsbeskrivningar. Nio respondenter med olika ansvarsområden deltog. Resultatet från undersökningen bekräftade att empirin överensstämde med studierna. Exempelvis fick de nyanställda själva ansvara för att lära känna sina medarbetare. Undersökningen visade också att organisationen inte hade någon strategi för att hantera nyanställdas stress. Det förekom heller ingen återkopplingen på introduktionen.

Undersökningsresultaten kommer i detta arbete diskuteras, analyseras och ställas mot en relevant teoretisk referensram med avseende på de aktuella ämnena för undersökningen. Slutprodukten är ett förbättringsförslag som kan ligga till grund för framtida introduktionsprocesser och vidare forskning.

## **Abstract**

Studies from America and Britain shows that the introduction processes focus too much on processes, policies and values and less on the new employees experiences when it comes to stress, support for establishing contacts with employees and unclear job descriptions (Klubnik 1987 & Andersson, N. R Cunningham-Snell, NA & Haigh, J., 1996).

A qualitative case study has been conducted on AniCura Falu Animal Hospital. The study has been performed with the help of interviews and e-mail conversations. The purpose of the study is to explore whether the earlier studies are consistent with the experiences of new employees on AniCura Falu Animal hospital has about labor induction and its impact regarding stress, opportunities for support and work descriptions. Nine respondents with different responsibilities participated. The results of the case study confirmed that the empirical data were consistent with the studies. For example, did the new employees themselves responsible for getting to know its people and that the organization had no strategy to cope with stress. Furthermore there was no feedback regarding the introduction.

The results will in this work be discussed and analyzed, and set against a relevant theoretical framework around current topics of this study. The final product lands in an improvement proposal that can form the basis for future introduction processes and future research.

NYCKELORD: Stress, introduktion, bemötande och arbetsbeskrivningar

KEYWORDS: Stress, introduction, treatment and job descriptions

## **Tack till...**

*... AniCura Falu Djursjukhus och dess ledning som gav mig en inspiration och grund till mitt examensarbete.*

*... alla respondenter som ställt upp och bidragit till att undersökningen kunde genomföras.*

*... min chef och mina kollegor som gjort det möjligt att på ett kreativt sätt bolla idéer och möjligheter till mitt innehåll i examensarbetet.*

*... min handledare Bengt Pontén som på ett lärorikt sätt bidragit med stöd och feedback.*

*... min sambo Erik Alriksson som visat mig att det finns en värld utanför skolan och vilka möjligheter den innehåller.*

*... mina två katter som tydligt berättade för mig när det var dags för paus i skrivandet.*

**Sabrine Miltenburg**

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
<b>2 BAKGRUND</b> .....	<b>5</b>
2.1 FÖRETAGET .....	5
2.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	6
<b>3 SYFTE</b> .....	<b>6</b>
3.1 FRÅGESTÄLLNINGAR .....	6
<b>4 DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN</b> .....	<b>6</b>
4.1 INTRODUKTION I ORGANISATIONER .....	6
4.2 INTRODUKTION UR ETT FÖRETAGSPERSPEKTIV .....	7
4.2.1 HR .....	7
4.2.2 Rekryteringsprocessen .....	7
4.3 INTRODUKTIONSPROCESSEN UR ETT MEDARBETARPERSPEKTIV .....	8
4.3.1 Ny på arbetsplatsen .....	9
4.3.2 Faktorer som påverkar organisationskultur .....	10
4.3.3 Sociala kontrakt och individuella behov .....	10
4.3.4 Senges fem discipliner .....	11
4.3.5 Verktyg för en introduktion .....	12
<b>5 METOD</b> .....	<b>13</b>
5.1 METODVAL OCH UTGÅNGSPUNKT .....	13
5.2 METODTEORI .....	14
5.2.2 Triangulering .....	14
5.2.3 Hermeneutik och Positivism .....	15
5.2.4 Urval .....	15
5.2.5 Tillförlitlighet och trovärdighet .....	15
5.3 KVALITATIVA INTERVJUER .....	15
5.3.1 Genomförande av intervjuer .....	15
<b>6 RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>17</b>
6.1 FÖRFÖRSTÅELSE .....	17
6.2 SAMMANFATTNING AV INTERVJUER .....	17
6.2.1 Introduktionens fokus .....	17
6.2.2 Stresshantering .....	18
6.2.3 Stöd och bemötande .....	18
6.2.4 Arbetsbetsbeskrivning .....	19
<b>7 DISKUSSION</b> .....	<b>20</b>
7.1 INTRODUKTIONENS FOKUS .....	20
7.1.1 Stresshantering .....	20
7.1.2 Stöd och bemötande .....	21
7.1.3 Arbetsbeskrivning .....	22
7.2 METODDISKUSSION .....	23
<b>8 SLUTSATS</b> .....	<b>24</b>
<b>9 TIPS FÖR EN BRA FRAMTIDA INTRODUKTION</b> .....	<b>27</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>28</b>
<b>BILAGA 1. INTERVJUFRÅGOR MED DE INTRODUKTIONSANSVARIGA</b> .....	<b>31</b>
<b>BILAGA 2. INTERVJUFRÅGOR MED INTRODUCERADE NYANSTÄLLDA</b> .....	<b>32</b>

# 1 Inledning

Alla har vi varit nybörjare någon gång. Exempelvis första gången du stapplandes lyckades gå, första gången du lärde dig prata, att cykla på två hjul, första dagen i skolan eller första dagen ute i arbetslivet. Den gemensamma nämnaren för dessa situationer är känslan kring introduktionen och förvaltandet av den nya kunskapen, det som senare skulle kunna ligga till grunden för din kompetens.

Studier från Amerika och Storbritannien visar att introduktionsprocesser i organisationer fokuserar mycket på information om organisationen och dess processer. Om det förekommer brister i introduktionsprocessen resulterar detta i ingen eller otydlig information om tjänstens arbetsuppgifter och heller inget stöd för nya medarbetare att knyta kontakter med de befintliga medarbetarna (Anderson, et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011). Dessutom förekommer det att organisationer försummar nyanställdas upplevelser och känslor under introduktionsprocesserna. Samtidigt diskuteras vikten av en bra introduktion för att dels stärka sitt varumärke och men också för att kunna behålla den nya personalen samt den befintliga personalen som redan finns i organisationen (Boxall, 1996, 1998).

## 2 Bakgrund

Detta arbete grundar sig i en fallstudie som har genomförts på AniCura Falu Djursjukhus. Ändamålet är att undersöka om tidigare studier, i kombination med den teoretiska referensramen stämmer överens med nyanställdas upplevelser kring introduktionsprocessen. Vidare, på uppdrag av företagets ledning, är en del av målet med detta arbete att ta reda på om det finns skillnader i introduktionsprocessen på företagets olika avdelningar. Detta med anledning att, med stöd från HR, i framtiden skapa en gemensam introduktionsprocess för hela organisationen.

Temana för detta arbete utgår från studierna som beskrivits i Wanous & Reichers (2011). Dessa teman är; *stress*, *stöd* och *arbetsbeskrivningar*.

### 2.1 Företaget

AniCura AB bildades 2011 och ägs av medarbetare på AniCura, Stiftelsen Djursjukhus i Stor-Stockholm, investmentbolaget Fidelio och investmentbolaget Nordic Capital. AniCura AB som finns i Sverige, Norge och Danmark (AniCura Group, 2015).

I början av 2012 köptes dåvarande Falu Djursjukhus AB upp av AniCura AB. Senare det året förvärvades djurvårdskliniker, och numera filialerna till Falu Djursjukhus AB i Borlänge och Ludvika upp. Totalt består AniCura av cirka 35 olika kliniker och Djursjukhus i Sverige. Idag arbetar drygt 65 anställda på Falu Djursjukhus, Borlänge- och Ludvika kliniken och de tar emot cirka 33 000 patienter varje år (Falu Djursjukhus, 2015). På Falu Djursjukhus AB finns fem olika avdelningar. Dessa avdelningar är; operations- och tandavdelningen, stationär- och isoleringsavdelningen, öppenvårdsavdelning, laboratorium och receptionen (källa: internt material från företaget).

När Falu Djursjukhus AB blev en del av AniCura AB innebar det förändringar på arbetsplatsen. Till största del bestod förändringen av en strävan efter en gemensam struktur genom hela koncernen. Strukturen innebär exempelvis en strävan efter en gemensam introduktionsprocess i hela koncernen (källa: internt material från företaget).

## 2.2 Problemformulering

Hur går en bra introduktion till och hur upplevs arbetsintroduktionen för såväl nyanställda som för de medarbetare som är ansvariga för dess genomförande? Litteraturen beskriver tidigare studier där resultaten har visat att arbetsintroduktionen innebär uppkomst av stress och oro över oklara arbetsbeskrivningar samt att det är mycket upp till de nyanställda själva att skapa kontakt med sina befintliga arbetskamrater.

Detta arbete kommer att fokusera enbart på den första tiden av introduktionen. Den tid då de nyanställda precis börjat och för första gången får testa på sina arbetsmoment och möta sina nya medarbetare. Med utgångspunkt från AniCura och Falu Djursjukhus AB processer är målet med arbetet att undersöka om de tidigare studierna stämmer överens med arbetsintroduktionen på arbetsplatsen. Problemformuleringen har utarbetats efter företagets VDs önskemål.

## 3 Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka de nyanställdas upplevelser kring arbetsintroduktionens påverkan av stress, stöd, bemötande och arbetsbeskrivningar. Resultatet är tänkt att användas som underlag till framtida introduktionsprocesser och vidare forskning.

### 3.1 Frågeställningar

De centrala frågeställningarna är;

- Hur upplever de nyanställda att de har blivit behandlade när det kommer till stöd och bemötande under arbetsintroduktionen?
- På vilket sätt upplevde de nyanställda att arbetsbeskrivningarna förmedlades under arbetsintroduktionen?
- Hur upplever de nyanställda att stresshanteringen sköttes av organisationen under arbetsintroduktionen?

## 4 Den teoretiska referensramen

### 4.1 Introduktion i organisationer

Introduktion handlar om processen kring hur nyanställda välkomnas och blir bemötta på arbetsplatsen. Syftet är att ge den nyanställda all nödvändig information som henom kan tänkas behöva för att snabbt kunna sätta igång och arbeta (Granberg, 2011). Enligt Arbetsmiljöverket är alla företag skyldiga att genomföra en introduktion för nyanställda och anställda som varit borta en längre period från arbetsplatsen (Arbetsmiljöverket, 2015). Med hjälp av introduktionen ska den som introduceras få en möjlighet att känna på sina arbetsuppgifter, bli medveten om vilka skyldigheter, rättigheter och risker som tjänsten innefattar (Nationalencyklopedin, 2015). Företaget är beroende av kompetenta, välutbildade och engagerade medarbetare för att vara konkurrenskraftiga på marknaden och på så vis ha en chans att vara konkurrenskraftiga. På samma sätt har den nyanställda också behov som behöver tillfredsställas för att kunna trivas på sin nya arbetsplats. Några av dessa behov är att få känna på de nya arbetsuppgifterna, känna sig välkommen, bli medveten om vilka krav och förväntningar som gäller samt vikten av att känna att man gör någon nytta (Eriksson, 2013).

En väl genomförd introduktion kan på lång sikt motverka hög personalomsättning vilken är kostsam för företaget och som i sin tur försämrar produktion. Introduktionsprocessen är ett sätt för företaget att utvecklas (Catasús, Högberg & Johrén, 2012, Eriksson, 2013). Det finns tidigare studier som påvisar en ökad risk att nyanställda inte väljer att fortsätta sitt arbete på arbetsplatsen på grund av bristen på trivsel och välkomnande samt en känsla av att vara överflödiga (Granberg, 2011). Detta kan ge ekonomiska konsekvenser vilket gör det väsentligt för organisationer att ta tillvara medarbetarnas kompetenser och förvalta dessa på ett så fördelaktigt sätt som möjligt. Det är alltså avgörande att rätt person rekryteras till rätt på plats. Om de anställdas kompetenser förvaltas på ett bra sätt kan detta innebära att de anställda blir betydelsefulla resurser för företaget. Något som kan påverka organisationens konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Det innebär att organisationens anställda är enastående intellektuella och har mycket goda emotionella, samt fysiska fördelar. Fördelarna med att förvalta de anställdas kompetenser, med kombinationen av lojala medarbetare, främjar goda relationer och en god kommunikation mellan arbetsgrupper. Detta bidrar till ett ökat teamwork. Vilket resulterar i att organisationen på ett effektivt sätt kan lösa eventuella problem som kan uppstå (Boxall, 1996, 1998).

Idag är det inte många företag som tillämpar en introduktion för de nyanställda, speciellt vid tillfälligt anställda. Orsaken är att företaget tror att tillfälligt anställda inte blir långvariga på arbetsplatsen och vill därför inte lägga energi och pengar på att genomföra en introduktion. På sin höjd finns en introduktionsprocess som enbart baseras på muntliga samtal mellan chef och arbetstagare (Granberg, 2011). Motiverade, engagerade och välutbildade anställda bör ses som en viktig resurs för företaget (Catasús et. al., 2012). Som tidigare är nämnts är företag beroende av kompetent, välutbildad och engagerad personal för att kunna vara konkurrenskraftiga på marknaden (Granberg, 2011 & Boxall, 1996, 1998). En avsaknad av nödvändiga resurser och kompetenser kan innebära begränsningar, vilket för organisationer kan innebära en försämrad konkurrenskraft på marknaden. Detta kan till slut leda till att företaget och dess varumärke anses för diffus (Granberg, 2011 & Boxall, 1996, 1998 & Parment, 2013).

## **4.2 Introduktion ur ett företagsperspektiv**

### **4.2.1 HR**

Medarbetarna kan ses som en del av företagets resurser och behovet av att kunna förvalta dessa på bästa sätt börjar redan vid rekrytering och introduktion (Granberg, 2011 & Boxall, 1996, 1998 & Parment, 2013). HR-avdelningen som arbetar med personal- och arbetslivsfrågor, vilket är ett brett ämne med varierande arbetsuppgifter, fokuserar bland annat på relationen mellan medarbetarna, personalens motivation och frågor om engagemang. Samtidigt ska HR-avdelningen agera stöd till ledningsgrupper i olika verksamhetsfrågor gällande arbetsmiljö, arbetsrättsfrågor och rekryteringar. Rekryteringarna handlar i grund och botten om kompetensförsörjning; alltså om att finna rätt personer med rätt kompetens, introducera dem till arbetsplatsen samt vårda och behålla de nyanställda. Organisationen och HR-avdelningen behöver utveckla en tydlig och strukturerad introduktionsprocess som bidrar till att locka, vårda och behålla anställda (Eriksson, 2013).

### **4.2.2 Rekryteringsprocessen**

En rekryteringsprocess är kostsam för företag vilket kräver noggrann planering innan den genomförs. Detta kan göras genom att undersöka om det finns potentiella kompetenser redan inom organisationen. Introduktionsprocessen måste vara väl genomtänkt för att göra en extern rekrytering så

kostnadseffektiv som möjligt. Detta gör att den nyanställda på ett snabbt och effektivt sätt kan komma upp i full kapacitet i sitt arbete. Personer tar olika långt tid på sig att nå full kapacitet och hur de når den är helt individuellt. Ju längre en tid det tar för den nyanställda desto mer kommer det att kosta för företaget (Catasús et. al., 2012).

En felrekrytering, i form av att den nyanställde inte vill stanna kvar på arbetsplatsen, innebär förlorad tid och energi. Utöver det kan det också bli ekonomiska konsekvenser för företaget om det visar sig att företaget inte håller sina löften eller att tjänsten inte uppfyller de förväntningar den nyanställda hade på arbetet. Det föreligger då en risk att den nyanställda väljer att söka sig till en annan arbetsplats. Att skapa lojalitet och tillit till företaget kan kosta i tid, pengar och engagemang. Om i stället relationen mellan företaget och den nyanställda vårdas på ett bra sätt kan det bli till en konkurrensfördel. Arbetsmarknaden är i ständig förändring vilket gör att organisationer behöver arbeta på ett sådant sätt så att de är konkurrenskraftiga. Ett sätt att vara det är att arbeta med socialt ansvarstagande (CSR, Corporate Social Responsibility) och arbetsgivarvarumärket (Employer Branding), för att kunna upprätthålla ett starkt varumärke och samtidigt vara en attraktiv arbetsgivare för befintliga och framtida anställda (Dyhre & Parment, 2013).

Idag har arbetet med CSR, Employer Branding och belysandet av mänskliga resurser förenats under ett och samma namn, HRM (Human Resources Management). HRM syftar till att på ett strategiskt sätt utforma en verksamhet som fokuserar på ekonomiska utfall, effektiva resultat, motivation, mänskligt kapital, konkurrensfördelar och arbetstrivsel (Jakobsen & Thorsvik, 2014). Ett strategiskt arbete med HRM kan bidra till att medarbetarna associerar sin arbetsplats med glädje, trivsel och utvecklingsmöjligheter, vilket således kan bidra till att de känner motivation till att arbeta på ett effektivt och flexibelt sätt. För organisationen kan detta resultera i en ökad effektivitet och lönsamhet (Roche, 2009 vidare refererad i Jakobsen & Thorsvik, 2014).

### **4.3 Introduktionsprocessen ur ett medarbetarperspektiv**

Att företag idag strävar allt mer efter en effektiviserad verksamhet har dessvärre inneburit konsekvenser för medarbetarnas upplevelser av välbefinnande på arbetsplatsen. Det får exempelvis bland annat aldrig möjligheten att vila och reflektera kring sitt arbete (Hultberg, 2007). Detta kan även påverka introduktionen som idag möjligtvis kan upplevas olika från medarbetare till medarbetare och skilja sig mellan olika avdelningar. Orsaken kan också vara hur pass engagerad och motiverad såväl chefen som medarbetarna är under introduktionsprocessen samt vilken nivå i hierarkin tjänsten som den nyrekryterade ska arbeta på (Granberg, 2011). De kan förekomma olika anställningsförhållanden och avtal på en arbetsplats vilket också innebär olika ansvarsområden som kan ha en inverkan på introduktionsprocessens kvalitet (Iseskog, 2012 & Granberg, 2011)

Introduktionsprocessens har ett stort fokus på själva informationsdelen och för lite på faktorerna kring socialiseringsfasen, det vill säga första mötet med och anpassningen till kollegorna på arbetsplatsen (Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011). Studier från Amerika och Storbritannien har visat på att de nyanställda hellre vill ha hjälp med att knyta kontakter och skapa relationer på arbetsplatsen samt att de önskar få en tydligare och mer utförligare information om arbetsuppgifterna (Jakobson & Thorsvik, 2014 & Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011). Studier har också påvisat att introduktionen bör fungera som en process hellre än att ses som ett program eller som en tillfällig hän-



delse utan uppföljning (Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011).

#### 4.3.1 Ny på arbetsplatsen

Första perioden på arbetsplatsen kan skapa mycket stress hos de nyanställda och önskan är då att organisationerna, förutom att mata de nyanställda med historisk informationspraxis kring arbetsplatsen, också behandlar och förebygger den stress och oro som kan dyka upp hos den nyanställda (Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011). Lagom mycket stress är inte skadligt för kroppen och hälsan. Om stressen däremot överstiger en viss nivå blir konsekvenserna att kroppen får brist på energi och motivation. Studier visar att en ökad stress genererar en ökad sjukfrånvaro och en ökad risk att anställda överväger att lämna arbetet (Ekman & Arnetz, 2005). För att motverka uppkomsten av stress och utbrändhet krävs ett gediget stöd och förståelse från företaget, chefer och andra medarbetare under introduktionsfasen. Stressrelaterade symtom brukar visa sig hos medarbetaren genom aggressivitet, huvudvärk, magont och såväl koncentrationssvårigheter. På organisationsnivå yttrar sig detta vanligtvis i form av en förhöjd sjukfrånvaro. Med tydligt ledarskap och tydliga introduktionsprocesser skapas möjligheter för de nya medarbetarna att påverka sin egen arbetssituation. Vilket kan bidra till ett hälsofrämjande ledarskap och en god psykosocial arbetsmiljö (Hultberg, 2007).

Ett led i att kunna förstå de nyanställdas upplevelser bättre är att sätta sig in i vilken process de nyanställda och medarbetarna kastas in i när någon väljer att sluta eller när det eventuellt tillkommer en ny medarbetare på arbetsplatsen. För varje gång en individ anställs eller slutar genomgår medarbetarna en slags gruppprocess som grundar sig i en modell som kallas för FIRO (Kaufmann & Kaufmann, 2012, Schultz, 1976 vidare refererad i Eklund, 2012).

Processen handlar kortfattat om hur gruppen och dess struktur byggs upp genom olika faser. Dessa faser redovisas kortfattat nedan (Kaufmann & Kaufmann, 2012 & Schultz, 1976):

1. *Orienteringsfasen:* I denna fas är alla deltagare nya och tillsammans lär de försiktigt känna varandra och de nya arbetsuppgifterna som ingår i tjänsten. Gruppen präglas utav en känsla av osäkerhet och osjälvständighet och kräver därför behov av struktur och stöd Denna fas kallas för ”Forming” (Kaufmann & Kaufmann, 2012 & Schultz, 1976).
2. *Brytningsfasen:* Efter att deltagarna tagit sig igenom orienteringsfasen och de har börjat slappna av lite vågar deltagarna nu delge sina åsikter till varandra och striden kring vem som ska vara ledare tar sin början. Ledaren ska som mål bidra till att de enskilda deltagarnas intressen företärs på bästa sätt. Den fasen kallas för ”storming”(Kaufmann & Kaufmann, 2012).
3. *Den integrerade normeringsfasen:* Förutom delgivande av varandras åsikter som skedde i förra fasen börjar nu även deltagarna skapa gemensamma synsätt, normer och attityder. Olika roller börjar ta sin form och gruppdynamiken påverkas av de olika relationer och samarbeten som sker mellan medarbetarna på arbetsplatsen. Denna fas kallas för ”Norming”(Kaufmann & Kaufmann, 2012).

4. *Det mogna funktionstadiet*: I denna fas har gruppen och dess deltagare tillslut nått en stabil helhet med väldigt bra samarbeten och relationer. Denna fas kallas enligt författarna för ”Performing”(Kaufmann & Kaufmann, 2012).

Det förekommer dock skillnaden mellan författarna Kaufmann och Kaufmann och Schultz teorier. Bland annat antalet faser som ingår i modellerna. ”Brytningsfasen” finns inte representerad i Firo-modellen bland annat. Vidare anser Schultz (1976) att i första fasen, som han valt att kalla ”Tillhördefasen”, är de nya deltagarna i gruppen i stort behov av struktur och ordning. Detta diskuterar inte Kaufmann och Kaufmann (2012) i sin modell.

#### 4.3.2 Faktorer som påverkar organisationskultur

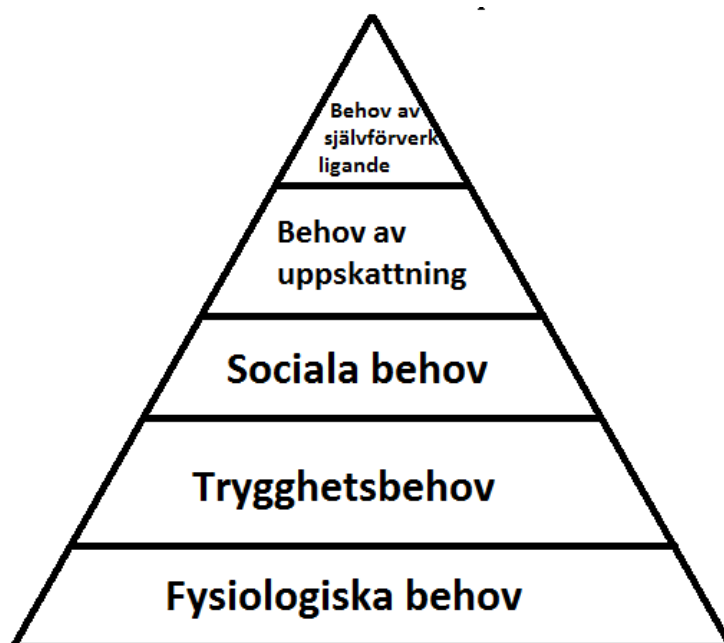
Det är fördelaktigt att studera faktorerna påverkar organisationskulturerna på arbetsplatserna och medarbetarnas behov. Kulturerna kan vara en bidragande faktor till företagets möjligheter att nå framgång. Förutom framgång kan de kulturella faktorerna ha stora effekter på introduktionen men också på medarbetarnas beteende samt på företagets möjligheter till att vara konkurrenskraftig på arbetsmarknaden. Nyckelorden till de kulturella fördelarna ligger i hur medarbetarna känner samhörighet och gemenskap. Det finns fem faktorer som inverkar på beteendet vilka presenteras nedan (Jakobson & Thorsvik, 2014):

- *Tillit*: Känner medarbetarna tillit till chefer och medarbetare har kulturen en chans att växa sig stark. Företaget kan då lita på att medarbetarna följer de uppsatta normerna och att de är delaktiga. Detta kan bidra till en mer kostnadseffektiv- och flexibel verksamhet genom att vissa resurser sparas in. På så vis kan organisationen ständigt utvecklas. (Jakobson & Thorsvik, 2014).
- *Tillhörighet och gemenskap*: Känslan av tillhörighet bygger på den sociala samhörigheten och organisationskulturen vilka grundar sig i medarbetarnas behov som behöver tillfredsställas. Detta kan bidra till ökad trivsel men också minskad osäkerhet och ökad trygghet på arbetsplatsen vilket också främjar medarbetarnas lojalitet mot företaget. Samt att bidra till minskad frånvaro och varaktiga arbetsförhållanden på arbetsplatsen (Granberg, 2011 & Jakobson & Thorsvik, 2014).
- *Motivation*: När medarbetarna identifierar sig med organisationens mål och värderingar kan detta bidra till ökad motivation hos medarbetarna. Medarbetarna kan då på ett lättare sätt identifiera sig som den viktiga länk i kedjan som representerar helheten de är i (Granberg et al., 2011).
- *Styrmedel*: Den normkultur som uppstår när tilliten till ledningen finns där och fungerar som ett rättesnöre för medarbetarnas beteende och agerande i olika situationer. På så vis kommer den byråkratiska kontrollen att ersättas av den flexibla normkulturen (Jakobson & Thorsvik, 2014).
- *Samarbete och koordinering*: Tilliten kommer också bidra till att arbetsrelationerna mellan medarbetarna och de olika hierarkiska graderna blir lättare och att samarbetet mellan medarbetarna främjas (Jakobson & Thorsvik, 2014).

#### 4.3.3 Sociala kontrakt och individuella behov

Introduktionsprocessen fungerar som en slags bekräftelse, ett socialt kontrakt, på ett samarbete mellan två parter. Detta innefattar en god balans av båda parternas förväntningar och krav (Granberg, 2011 & Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011).

Enligt Maslows behovspyramid har varje individ olika behov och förväntningar som påverkar deras motivation och engagemang. Denna motivationsteori grundar sig i att människans behov, som innebär att tillfredsställelsen successivt ökar när ett behov tillslut har blivit tillfredsställt.



Med andra ord kliver individen upp ett steg på behovspyramiden varje gång dessa behov tillfredsställs, se figur ovan (Barn och Fritid, 2015).

Det mest basala behovet hos människan är det fysiologiska, exempelvis hunger, sömn och värme. Därefter kommer behovet av trygghet, säkerhet, stabilitet och fred. På tredje trappsteget handlar det om sociala behov, så som kärlek, närhet, vänskap och relationer. Det fjärde trappsteget i behovspyramiden fokuserar på våra egoistiska behov gällande respekt, erkännande och acceptans medan det femte trappsteget handlar om individens behov av självförverkligande (Maslow, 1954, vidare refererad i Granberg, 2011).

#### 4.3.4 Senges fem discipliner

Teorier kring medarbetarnas beteende och förståelse kan kopplas till Senges fem discipliner som handlar om *personligt bemästrande*, *mentala modeller*, *gemensamma visioner*, *teamlärande* och *systemtänkande*. Dessa discipliner kan kopplas till organisationspraxis när det handlar om att öka medarbetarnas medvetenhet och förståelse kring sin individuella del i den stora organisatoriska helheten (Senge, 1990, vidare refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014). Med hjälp av dessa discipliner kan organisationen bli mer flexibel, förutseende och anpassningsbar vilket i slutändan kan bidra till ökad konkurrenskraft.

En mer utformad beskrivning över Senges olika disciplinerna kommer nedan (Senge, 1990, vidare refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014):

- *Personligt bemästrande*: Denna disciplin handlar om individens sätt att uppleva verkligheten och det överensstämmer med de visioner som individen har kring sitt arbete och dess

möjligheter att inverka på sitt arbete. Vidare handlar det om individens möjligheter och motivation till att lära sig saker.

- *Mentala modeller:* Denna disciplin handlar om individens förståelser kring sitt tänkande och handlande i relationer till andra. Den ökade medvetenheten hos individen bidrar, enligt författaren, till ökat lärande samt bättre kontroll över sina egna beslut och ageranden i olika situationer. Individen baserar den medvetenheten på skillnaderna mellan den verkliga verkligheten och den uppfattning individen har om verkligheten.
- *Gemensamma visioner:* Denna disciplin handlar om medarbetarnas förmåga att sträva mot ett gemensamt mål. Tillsammans skapar de visionen om framtiden och kan på så sätt strukturera upp den väg och riktlinjer som krävs för att nå dit. Detta förutsätter att organisationen stödjer medarbetarna i deras lärande och strävan efter att konkretisera de önskvärda målen.
- *Teamlärande:* Denna disciplin handlar om hur relationerna bland medarbetarna underhålls så att deras egenskaper och kompetenser på ett optimalt sätt komma till användning. Detta förutsätter att relationerna mellan medarbetarna grundar sig i en tillit till varandra samt en öppen kommunikation så att medarbetarna kan ta lärdom av varandra.
- *Systemtänkande:* Denna disciplin handlar om individens medvetenhet om sin delaktighet i det stora hela. Denna disciplin anser Sege vara den viktigaste av dem alla och poängterar individens ökade medvetenhet och förståelse över vilka konsekvenser individens handlande kan ha för helheten. Individen kan genom att se sambanden öka medvetenheten kring de olika situationer som uppkommer och kan på så sätt skapa möjligheter att handskas med dessa situationer och konsekvenser på bästa möjliga sätt (1990).

#### **4.3.5 Verktyg för en introduktion**

En google sökning av ”checklistor introduktion nyanställda” resulterade i ett antal varierande checklistor som alla var uppdelade i olika moment med olika delar; före, under och efter introduktionen. Av utbudet av checklistor valdes två ut som upplevdes mer strukturerade än de övriga och gjorde en sammanfattning på fanns det vissa saker de hade gemensamt. Några av dessa redovisas kortfattat i en sammanfattning nedan (Orsa Kommun, 2015 & Kungliga Tekniska Högskolan, KTH, 2015);

##### **Innan den nyanställda kommer**

- Informera medarbetare om att det kommer ny personal.
- Utse och informera eventuell introduktionsansvarig och handledare.
- Gör i ordning arbetsplatsen, skaffa nycklar och passerkort m.m.
- Upprätta en detaljplan över introduktionen

##### **Introduktionen – Allmänt första dagen**

- Hälsa den nyanställda välkommen.

- Informera om arbetstider, säkerhetsrutiner, skyldigheter och rättigheter, löner, semester och personalpolicys m.m.
- Visa runt på företaget och arbetsrum
- Presentera faddrar, chefer/arbetsledare, medarbetare och fikarum m.m.
- Ge den nyanställda nycklar och passerkort

### **Introduktionen - fortsättning**

- En större inblick kring verksamheten och organisationen lokalt och nationellt
- Information kring arbetsfördelning
- Ge den nyanställda tiden att skapa kontakt med sina medarbetare
- Inskolning i arbetsuppgifterna
- HR ska hålla regelbunden kontakt med den nyanställda

### **Introduktionen – Några månader senare**

- Återkoppling med den nyanställda hur hen upplever sitt arbete och sin arbetssituation.
- Se över eventuellt extra behov av stöd och utveckling.
- Anordna studiebesök för den nyanställda på andra delar av företaget

## **5 Metod**

### **5.1 Metodval och utgångspunkt**

Undersökningen är genomförd på Falu Djursjukhus AB. I samråd med företagets ledning har en undersökning genomförts beträffande den befintliga introduktionsprocessen. Det är också författarens egen arbetsplats vilket är något som kommer att förhållas till vid genomförande av undersökningen och det finns också en medvetenhet om att detta kan påverka samt få konsekvenser på det slutgiltiga resultatet. Det finns kunskaps-, tids- och kostnadseffektiva skäl till beslutet att genomföra en undersökning på den egna arbetsplatsens. Detta överensstämmer med teorier om att somliga bekvämlighetsval gällande empiriska undersökningar kan vara både kostnads- och tidseffektiva, trots att denna form av urval kan påverka undersökningens resultat (Denscombe, 2013).

Val av metod för denna undersökning är en empirisk fallstudie som baseras på intervjuer med semi-strukturerade frågor (Se bilaga 1 & Bilaga 2) som genomförts med de medarbetare som ansvarar för introduktionen på varje avdelning samt ett urval av nyanställda som genomgått en introduktion. En fallstudie är en forskningsmetod som bidrar till fördjupande kunskaper kring det processer och metoder som valts ut att undersökas för att exempelvis styrka hypoteser. Undersökningen grundar sig på tidigare forskning och teorier. Detta bidrar till att arbetet får ett deduktivt synsätt samtidigt som de kvalitativa intervjuerna medverkar med fördjupade kunskaper kring området. Vidare bidrar det också med ett induktivt förhållningssätt. Nackdelen med ett deduktivt förhållningssätt kan dock vara att somliga betydelsefulla uppfattningar som infinner sig under empiri-processen selekteras bort. Orsaken kan vara att forskaren fokuserat för mycket på resultaten från de tidigare studierna. Trots det kan ett deduktivt förhållningssätt generera ett bra stöd till forskaren i hans undersökningsprocess. Konsekvenserna med det induktiva förhållningssättet däremot är att det kan vara tidskrävande och avancerat. Dock bidrar det induktiva förhållningssättet till att empirisk data kan resultera i hypoteser och uppfattningar (Yin, 2013).

Målet med undersökningen är att jämföra respondenternas upplevelser under introduktionen. Resultatet jämförs senare mot tidigare studier. Syftet med detta är således att erhålla en ökad förståelse kring hur respondenterna upplever introduktionsprocessen på ett djupare plan. Därför görs bedömningen att kvalitativa intervjuer är den mest lämpade metoden för att få fram önskat resultat (Denscombe, 2013). Fördelarna med att använda sig av intervjuer är att de inte krävs en specifik utrustning och att resultaten från intervjuerna bidrar med djupare förståelse. Genom att intervjupersonerna får möjligheten till att utveckla sina tankar och idéer under och efter intervjun. Vidare upprätthålls validiteten (äktheten i svaren) då den som intervjuar har möjlighet att kontrollera svaren under genomförandet av intervjun (Denscombe, 2013). Dock finns det nackdelar med att genomföra en intervju. Det väsentligaste i detta fall är att den kvalitativa forskningsintervjun inte är på något sett vetenskaplig utan speglar bara deltagarnas subjektiva uppfattning kring ämnet och inte kan mätas då resultaten inte är kvantitativa. Vidare kan resultaten av intervjun inte generaliseras då antalet intervjupersoner är för få och tiden är för kort och att intervjuprocessen är tidskrävande i sig. Dock kan resultaten bidra till en ökad förståelse kring nyanställdas upplevelser kring introduktionsprocessen (Kvale och Brinkmann, 2009).

## 5.2 Metodteori

### 5.2.2 Triangulering

Begreppet triangulering innebär att undersöka faktorer ur olika synsätt med hjälp av olika verktyg och metoder. Syftet är att den som undersöker ska få en djupare och ökad förståelse kring de utvalda undersökningsområdena genom att se situationen ur olika riktningar. De vanligaste trianguleringsmetoderna är att ställa kvalitativ data mot kvantitativ eller att man använder olika informationskällor. Slutsatser som kan kopplas till flera olika oberoende fall har mer tillförlitlighet än om slutsatserna kom från endast en utredning (Yin, 2013 & Denscombe, 2013). Nackdelarna med triangulering är att det kan vara tidskrävande (vilket kräver prioriteringar när det kommer till undersökningsområdet), analyseringsprocessen av resultaten kan bli avancerade och komplexa och att resultaten kanske inte visar sig stödja varandra (vilket innebär mer komplexa analyseringsprocesser) (Denscombe, 2013). Detta har tagits i beaktande i denna undersökning och därför kommer resultaten presenteras i sammanfattningar uppdelade i olika teman.

Denna undersökning kommer därför att grunda sig i tre olika intervjuer som bidrar till tre olika perspektiv; de nyanställdas, de som är ansvariga för genomförandet av introduktionen och personalavdelningen. Den sistnämnda är tänkt att representera företagets syn på introduktionsprocessen. För att stärka respondenternas svar har dessa i efterhand fått tillgång till att kontrollera svaren från intervjun, för att således kunna motverka eventuella missuppfattningar. Vidare kommer jämförelser ske mellan resultaten från de som har ansvar för introduktionen med svaren från de nya medarbetare som genomgått introduktionen. Detta kommer vidare analyseras i relation till de svar som framkommit genom intervju med personalavdelningen gällande hur de ser på introduktionsprocessen. Detta tillvägagångssätt; *triangulering* kommer att bidra till att få bekräftelse på data från fler källor än ursprungskällan men också genom att intervjua olika nyckelpersoner som är specialister kring ämnet, så kan man genomföra en jämförelse mellan de olika resultaten (Denscombe, 2013).

### **5.2.3 Hermeneutik och Positivism**

Denna studie kommer att fokusera på människors tolkningar och upplevelser under deras introduktionsprocesser med avsikten att jämföra dessa upplevelser mot vetenskapliga teorier. Vidare för att komma på djupet samt få en ökad förståelse respondenternas upplevelser, kommer denna undersökning använda sig av ett hermeneutik- och positivistiskt förhållningssätt. Ett hermeneutiskt förhållningssätt betyder att den som undersöker, söker en ökad förståelse i aktuella händelser som grundar sig i sociala, kulturella- och normativa sammanhang medan ett positivistiskt förhållningssätt söker efter generella- och allmänna sanningar kring undersökningsområdet (Yin, 2013 & Bjereld, Demker och Hinfors, 2009).

### **5.2.4 Urval**

De fyra respondenterna som deltagit i arbetsintroduktionen är utvalda ur ett bekvämlighetsperspektiv. Det var de som fanns på plats under de tider som företaget besöktes och samtidigt var de som frivilligt kunde tänka sig att ställa upp i undersökningen. De övriga fem respondenterna är medvetet utvalda för ändamålet då det är de som har ansvar för introduktionen då de är avdelningsansvariga på respektive avdelning. Urvalet av respondenter för undersökningen är en kombination av avsiktlig- och bekvämlighetsurval. Medvetna urval är vanligt förekommande vid kvalitativa undersökningar då dessa oftast består av färre personer än kvantitativa undersökningar. Det ska även hållas i minnet att bekvämlighetsurval ur forskningssynpunkt anses mindre tillförlitligt. Dock kan det ur ett tids- och kostnadseffektivt perspektiv vara en bra idé beroende på undersökningens storlek och ämne (Denscombe, 2013).

### **5.2.5 Tillförlitlighet och trovärdighet**

För att tillförlitlighetens ska vara uppfylld bör resultatet av en genomförd undersökning kunna återges av flera forskare vid flera olika tillfällen. Därför är kvalitativa metoder hårt kritiserade då det är mycket som kan påverka resultatet av undersökningen. Exempel på detta är frågornas utformning och forskarnas egna åsikter kring ämnet (Denscombe, 2013 & Kvale & Brinkmann, 2009). För att uppfylla tillförlitligheten i detta arbete är frågorna i detta arbete öppna och inte ledande. Samt att de etiska forskningsprinciperna följs. Det som skulle kunna försvåra en upprepning av denna undersökning är att de personliga relationer som funnits att tillgå vid denna undersökning saknas. Dock har detta tagits i beaktande vid undersökningen och även i bearbetningen av resultaten för att få ett så neutralt resultat som möjligt.

Trovärdigheten i denna undersökning styrks av trianguleringen, de tre olika perspektiven på introduktionsprocessen, samt det urval som medvetet gjorts men också till en viss del genom författarens förförståelse. Dock brukar kvalitativa intervjuer kritiserars för att deltagarantalet oftast är för lågt för att kunna dra någon generell slutsats av undersökningen. Lösningen på detta kräver att läsaren kan applicera resultaten från undersökningen på ett annat fall med liknande preferenser (Denscombe, 2013 & Kvale & Brinkmann, 2009).

## **5.3 Kvalitativa intervjuer**

### **5.3.1 Genomförande av intervjuer**

Varje intervju genomfördes individuellt med varje deltagare och utgick från förutsättningarna som Denscombe beskriver. Dessa förutsättningar är att deltagarna har gett sitt samtycke till att intervju-

erna genomförs, intervjupersonerna är medvetna om att deras ord dokumenteras, antingen i bild, ljud eller i skriftlig form samt att intervjupersonerna är med på att det är forskaren som leder intervjun (Brinkmann, 2009 & Denscombe, 2013). Vidare informerades deltagarna noggrant att intervjun var frivillig och att deltagarna således hade möjligheter att avbryta intervjun under dess gång. Dessutom informerades deltagarna om att allt som dokumenterades inte skulle kunna härledas tillbaka till vilken respondent som sagt vad. Respondenterna kunde även välja att svara på specifika frågor. Intervjufrågorna kommunicerade i förväg till de respondenter som önskade det.

Tiden för intervjuerna var cirka 30 minuter och intervjuerna skedde på olika ställen. Intervjuerna baserades på semistrukturerade frågor för att ge intervjupersonerna möjligheten att utveckla sina tankar och idéer kring arbetsintroduktionen. Frågorna under intervjun utgår ifrån ett antal fasta grundfrågor. Genom att följa upp med påfyllnadsfrågor blir intervjun mer flexibel. Det kan bidra till att svaren blir mer djupgående (Denscombe, 2013). Vidare påpekades det noga i början av intervjuerna att respondenterna helt skulle bortse från att författaren till denna undersökning delade samma arbetsplats som dem.

Det är viktigt att arrangera en bra mötesplats vilket betyder att intervjuerna bör ske på en avskild plats där risken för att bli avbruten är minimal och att ljudnivån omkring skall vara så låg som möjligt. Förutom detta bör även sittplatserna vara arrangerade på ett sådant sätt att de som blir intervjuade känner sig avslappnade och bekväma (Denscombe, 2013). Två av respondenterna som deltagit i en introduktion på arbetsplatsen intervjuades hemma hos respondenterna. Den tredje respondenten som deltagit i en arbetsintroduktion intervjuades i ett konferensrum på arbetsplatsen. De övriga respondenter som har hand om introduktionerna intervjuades på arbetsplatsen i antingen ett konferensrum, ett ledigt besöksrum eller svarade skriftligt via mail. För att få en klarhet kring respondenternas svar och en ökad förståelse för resultatets innehåll kan det underlätta att notera hur deltagarna reagerar med icke-verbala uttryck, såsom kroppsspråk med mera (Denscombe, 2013 & Kvale & Brinkmann, 2009). Under intervjun noterades därför respondenternas ansiktsuttryck och kroppsspråk för att få en djupare förståelse för respondenternas svar. När intervjuerna var genomförda kontrollerades svar med de intervjuade för att undvika eventuella missförstånd. Alla intervjuer spelades in på en diktafon med godkännande från deltagarna.

Resultatet av en kvalitativ undersökning kan upplevas rörigt och svårt att få en överblick av. Det kräver därför att undersökningen har en utarbetad strategi och tydlighet kring undersökningsområdet. Ett bra verktyg för att få denna överblick är att använda sig av tematiseringar under bearbetningen av resultatet (Yin, 2013). Efter att intervjuerna var genomförda transkriberades det inspelade- och skriftliga materialet. Därefter genomfördes en sökning av nyckelord och uttryck som handlade om det aktuella ämnesområdet. Denna sökning genererade sedan en tematisering som resultatavsnittet i arbetet är tänkt skulle bygga på.

Slutprodukten av intervjumaterialen blev en sammanfattning som sedan används som underlag till vidare analyser och diskussion i arbetet.



## 6 Resultat och analys

### 6.1 Förförståelse

Jag började arbeta som semestervikarie på Falu Djursjukhus AB våren 2013. Jag fick då genomgå en introduktion samt provarbeta i cirka tre månader. Min tjänst på arbetsplatsen är receptionist och mina huvudsysslor går ut på att boka- och ta emot patienter och sköta kassan samt fylla på i butiken.

Min introduktion handlade de två första dagarna enbart om att mata in information kring företaget, arbetsprocesserna och personalens rättigheter och skyldigheter. Tillsammans med min närmsta chef gick vi igenom mina avtal och hur tidrapporterna skulle fyllas i. Tidigare under rekryteringen hade jag fått en guidad rundtur på alla avdelningar av HR-avdelningen. Dock fick jag ingen hjälp att knyta kontakter med mina kollegor utan det fick ske eftersom. Detta innebar att luncherna ibland blev ganska ensamma då jag inte lärt känna någon och att mitt arbetsschema inte överensstämde med någon annans.

I början kände jag mig trött och stressad hela tiden då det var mycket som skulle läras in. Då jag inte fått en chans att lära känna mina kollegor ute på kliniken bidrog det till ökad stress och oro då jag inte visste vem jag skulle vända mig till i olika frågor. Datasystemet vi använder upplevdes svårt och jag fick gå bredvid de två som var ordinarie i receptionen. Momenten från in- och utcheckning av patienter fick jag lära mig efter hand. Att lära sig hur man kontaktade försäkringsbolagen var ännu svårare och jag tvingades anteckna mycket.

Efter cirka en vecka fick jag prova på mina kommande arbetsuppgifter på ett praktiskt sätt. Det fanns ingen strukturerad lista på vad jag skulle lära mig utan det fick jag upptäcka efter hand. Under de närmsta månaderna fick jag göra mer och mer i receptionen på egen hand samt genomgå en foder- och hår/hud kurs med arbetsplatsens foderexpert. Den kursen tog cirka tre timmar och jag gick den tillsammans med en annan semestervikarie. Efter kursen fick vi med oss lite informationsblad med det vi nyss fått lära oss.

Det har nu gått över ett år men jag har fortfarande inte fått någon uppföljning på introduktionen.

### 6.2 Sammanfattning av intervjuer

Alla respondenter har arbetat på arbetsplatsen olika länge och alla har olika anställningar. Majoriteten av svaren har kommit in via intervjuer, de övriga skriftligt via mail. Nedan redovisas de resultat som intervjuerna gav under tematiserade sammanfattningar kring de fokusområden som detta arbete baseras på. De som genomgått introduktionen kommer hädan efter kallas för *introdeltagare* och de som genomförde introduktionen för *introförare*.

#### 6.2.1 Introduktionens fokus

Enligt introförarna är introduktionens viktigaste del informationen om befintliga rutiner på arbetsplatsen. Dessa rutiner anger hur, när och var arbetsuppgifter ska genomföras. Förutom information kring rutinerna angav introförarna att det är viktigt att det också finns tid för de anställda att hinna reflektera kring arbetet och arbetsuppgifterna. Introduktionen bör, för att vara så optimal som möjligt, fungera som en process och inte som en tillfällig företeelse utan uppföljning som tidigare studier har visat (Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011).

Introduktionsdeltagarna upplevde att det bör avsättas tid för reflektion kring arbetet och arbetsuppgifterna för att lättare kunna skapa en förståelse kring det egna arbetet, men också att introduktionen skulle få den tid den behövde utan att den avbröts på grund utav sjukdomsfall. Genom att göra medarbetarna medvetna om vilket värde de har för företaget kan förståelsen för handlingars konsekvenser öka. Detta medför att medarbetarna lättare kan upptäcka samband mellan olika situationer och därmed handskas med dessa på ett så optimalt sätt som möjligt (Senge, 1990, vidare refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014). En introduktion handlar om så mycket mer än förmedlande om information och det är ett slags bekräftande samarbete mellan två parter, vars krav och förväntningar bör vara lika uppfyllda åt båda hållen (Granberg, 2011 & Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011). Utöver detta anser introduktionsdeltagarna att det är angeläget att få hjälp från företaget att lära känna och knyta kontakter med befintliga medarbetare och inte bara fokuserar på att mata dem med information utan att samtidigt inte få reflektera kring den (Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011).

### **6.2.2 Stresshantering**

Introdeltagarna uppgav att de upplevde de första dagarna väldigt förvirrande och hälften av dem upplevde ett uteblivet stöd för att hantera den stress som uppstår som en följd av att vara nyanställd på en arbetsplats. Orsaken tordes vara att allting var nytt och i vissa fall rädde även en språkförbistring. Respondenterna upplevde också att introduktionen innebar många olika saker samtidigt och att tiden för introduktionen var en aning för kort. Exempel på detta var att de fått avbryta sin introduktion och hoppa in som ordinarie på grund av sjukdom. Detta bekräftas av majoriteten av introförarna som upplever att det är svårt att finna tid i det vardagliga arbetet för introduktionen. Introförarna beskriver också att det beror mycket vilken person som introdeltagarna får gå bredvid. Företaget i sig har inte några strategier för att motverka uppkomsten av stressrelaterade känslor under introduktionen. Det är något som litteraturen och tidigare studier förespråkar (Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011 & Hultberg, 2007).

Introförarna beskrev även att arbetsmiljön var påfrestande i form av stress men att upplevelsen av stress varierar beroende på person, aktuell avdelning och vilka kollegor introdeltagarna arbetar med. Detta skapar svårigheter för medarbetarna att undvika stress i det dagliga arbetet. Enligt Firo-modellen befinner sig introdeltagarna och medarbetarna på arbetsplatsen i orienteringsfasen den första tiden och är därför i stort behov av tydliga mål och en tydlig struktur för sitt arbete. Detta upplever vissa av introdeltagarna inte att de fått (Kaufmann & Kaufmann, 2012 & Schultz, 1976). Vidare påvisar Maslows behovspyramid gällande de fysiologiska behoven att de nyanställda i början behöver stabilitet och trygghet på sin arbetsplats. Det är också viktigt att identifiera om de nya arbetsuppgifterna överensstämmer med de nyanställdas förväntningar på sin tjänst och arbetsplats (Maslow, 1954, vidare refererad i Granberg, 2011 & Senge, 1990 vidare refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014).

### **6.2.3 Stöd och bemötande**

Majoriteten av introdeltagarna upplever att det blivit bra bemötta och inte upplevt att det har varit några problem att vända sig till kollegor när de haft frågor under sin introduktion. De har på så vis fått adekvat hjälp och stöd. Fanns inte en kollega till hjälp vände de sig till sin avdelningsansvariga. Ingen av introdeltagarna upplevde att de fick någon utsedd mentor under sin introduktion vilket delvis bekräftas av introförarna som hänvisar ansvaret för introduktionen till närmaste avdelnings-

ansvarig. Vid vissa undantag fanns det också en utvald kollega som introduktionsdeltagarna fick gå bredvid under sin introduktion. Detta var dock ingen mentor. Genom att introduktionen på arbetsplatsen inte upplevs tillfredsställa de nyanställdas fysiologiska behov i form av tillhörighet och närhet, enligt Maslows behovspyramid, kan de anställdas trivsel och trygghetskänsla minska medan upplevelsen av osäkerhet öka (Jacobsen & Thorsvik, 2014 & Maslow, 1954 vidare refererad i Granberg 2011). Detta kan i sin tur bidra till minskad tillit och motivation samt en högre frånvaro hos de anställda vilket skapar minskad delaktighet i det egna arbetet och minskad flexibilitet i utförandet av arbetsuppgifter. För organisationer kan detta sedan resultera i en mindre kostnadseffektiv, flexibel och utvecklande verksamhet (Jakobson & Thorsvik, 2014).

Att lära känna nya medarbetare skedde enligt introduktionsdeltagarna stegvis. Ingen av de som deltagit i introduktionen upplever att de har fått någon hjälp från organisationen med att knyta kontakter och bygga relationer. Även om introföarna bekräftar detta så anser de att medarbetarna har ett individuellt ansvar för att knyta kontakter med befintlig personal. Detta har bidragit till att vissa av introduktionsdeltagarna upplevt det svårt att komma in i gemenskapen även fast medarbetarna anser sig själva varit öppna och trevliga. Introduktionsdeltagarna tror att det kan bero på att de tidigare medarbetarna känt varandra länge och har starka relationer till varandra. Känslan av tillhörighet och gemenskap är viktig för att deltagarna ska känna sig motiverade, accepterade och uppskattade på arbetsplatsen (Granberg, 2011 & Jakobson & Thorsvik, 2014). Den första tiden av arbetsintroduktionen går introduktionsdeltagarna på stationära avdelningen uppger både introduktionsdeltagare och introföare. Orsaken till detta är att på ett mjukt sett introducera introduktionsdeltagarna till arbetsplatsen utan att samtidigt behöva möta djurägarna också.

*”Det ger de nya en chans att träna in sig utan patienthantering och lära känna arbetsplatsen och arbetskamraterna utan att ha blickarna på sig”.*

– Introduktionsföare 4

Genom att vårda relationen mellan medarbetarna kan det bidra till ett ökat flöde av lärande och att medarbetarnas egenskaper och kompetenser kommer till användning på ett så optimalt sätt som möjligt. Detta kan leda till att företaget får förutsättningar till att kunna vara flexibel och ges möjligheten att utvecklas (Senge, 1990, vidare refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014).

#### **6.2.4 Arbetsbetsbeskrivning**

Första dagen uppger HR-avdelningen och introduktionsdeltagarna att de visas runt i byggnaden och går igenom anställningen. Dessutom får de nyanställda information om anställningen och en pärm med information gällande saker såsom personalhandbok, företagets policys, sekretessanvisningar och mediala regler. Det är genom introduktionen som medarbetarna ska känna att de erhållit all den information som krävs för att de ska kunna arbeta på ett så bra sätt som möjligt samtidigt som de är medvetna om vilka rättigheter och skyldigheter de har på arbetsplatsen (Arbetsmiljöverket, 2015). Både introduktionsdeltagarna och introföarna anser att det finns för lite tid avsatt för att hinna gå igenom materialet. I början befinner sig introduktionsdeltagarna i Firo-modellens ”foaming” fas och behöver struktur och trygghet (Kaufmann & Kaufmann, 2012 & Schultz, 1976).

Introduktionsdeltagarna berättade att det finns tillgång till olika slags kompetenslistor på de olika avdelningarna där det specificerades vilka arbetsmoment som fick utföras beroende på kompetens. Den kom-

petensen uppnår introdeltagarna genom att beta av en momentlista som de erhåller i början av introduktionen av HR-avdelningen på arbetsplatsen. När listan stegvis betats av (genomförda moment måste signeras av veterinärer) lämnas listan in till närmaste chef uppger introdeltagarna. Introförarna, tillsammans med introdeltagaren, går sedan igenom vilka moment introdeltagaren upplever att den behöver öva mer på. Slutligen måste introdeltagarna genomföra ett prov och bli godkända för att få ett bevis på sin kompetens och därmed erhålla en legitimation. Vissa introdeltagare och introförare upplevde dock att momentlistan var ganska diffus, inte riktigt togs på allvar och visste inte vad de skulle göra med den. Kvalitén på olika introduktioner kan bero bland annat på hur pass engagerade och motiverade cheferna och medarbetarna är under introduktionen men också vilken tjänst som den nyanställda är rekryterad för (Granberg, 2011).

Både introdeltagare och introförare uppger att det förekommer att introdeltagare får avbryta sin introduktion och hoppa in som ordinarie vid sjukdom innan deras introduktion är över. Om en nyanställd inte får tid att reflektera över sitt arbete och därmed inte kan tillgodo göra sig all den information hen behöver för att lära sig är det lättare att stress kan uppstå (Hultberg, 2007). Med hjälp av en strukturerad och tydlig introduktionsprocess kan de nyanställda tillsammans med företaget och HR-avdelningen främja ett arbetsklimat som attrahera, vårdar och gör så att de nyanställda väljer att stanna kvar på arbetsplatsen (Eriksson, 2013). Både introförare och introdeltagare uppger att det inte finns någon specifik uppföljning på arbetsintroduktionen. De flesta hänvisar till momentlistan som den nyanställda går igenom med närmsta chef. De moment som den nyanställda behöver öva mer på lägger den närmsta chefen upp en tidsplan tillsammans med schemaläggaren.

## **7 Diskussion**

### **7.1 Introduktionens fokus**

Resultaten från undersökningen stämde bra med de tidigare studierna som tagits upp i teoriavsnittet beträffande upplevelserna kring arbetsintroduktionen. Samt att undersökningen visade också att syftet med introduktionen varierade när det gällde de som genomförde introduktionen och de som deltog. Visserligen ansåg både introförarna och introdeltagarna att det bör finnas mer tid för reflektion under introduktionen för att den nyanställda ska hinna ta in och bearbeta det som de blir introducerade till. Trots detta upplevdes det som att introförarna var mer fokuserade på att informera introdeltagarna än att stödja dem i den pågående arbetsintroduktionen. Detta var även något som bekräftades ytterligare med hjälp av vetskapen om att det förekom avbrott i introduktionen där de nyanställda fick rycka in som ordinarie vid sjukdom. Introdeltagarna önskade att introduktionen skulle ha haft en balans mellan information, stöd och hjälp med att knyta kontakter. Vidare upplevdes det att företaget ser introduktionen och arbetsintroduktionen som två separata situationer och behandlar dem därefter då det inte förekommer någon ordentlig uppföljning. Genom att varken tillhandahålla tid för reflektion över arbetet eller möjlighet till återkoppling är det svårt för medarbetarna och de nyanställda att bli medveten om på vilket sätt sitt arbete är värdefullt för organisationen och på vilket sätt deras handlingar kan påverka verksamheten (Senge, 1990 refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014).

#### **7.1.1 Stresshantering**

De flesta introdeltagarna upplevde det som bekräftades av litteraturen, att första dagarna mest bestod av att mata in information och lära sig alla nya saker på en gång, vilket bidrog till uppkomst av stress. Att introdeltagarna inte får möjlighet till stöd med sin stresshantering anses ha liknande orsak

som med återkopplingen, det vill säga att det finns för lite tid. Introförarna uppgav i undersökningen att introdeltagarna alltid kan vända sig till sin närmsta avdelningsansvarige, vilket introdeltagarna var väl medvetna om. För att då återkoppla till tidsbristen kan det vara en kortsiktig lösning att lägga stresshanteringen på avdelningsansvariga, då denne sannolikt har ett eget arbete att utföra under arbetsintroduktionen.

Om det inte finns tid avsatt för avdelningsansvariga tillsammans med introduktionsdeltagaren kan det lätt bli att den avdelningsansvariga blir stressad på grund av kombinationen dagligt heltidsarbete och stöd vid stresshantering åt de nyanställda. Detta kan troligtvis göra att den nyanställda introdeltagaren upplever ännu mer stress samtidigt som den blir orolig över att hen blir rädd att denna ska uppfattas som krävande. Eventuellt ligger lösningen i att ge arbetsintroduktionen, tillsammans med alla inblandade, den tid och struktur som de behöver i stället för att fokusera på att arbetsintroduktionen ska vara så effektiv som möjligt, något som bekräftas av teorin (Kaufmann & Kaufmann, 2012, Schultz, 1976 & Hultberg, 2007). Vidare krävs en förståelse från företagets sida hur de nyanställda upplever sin arbetsituation under arbetsintroduktionen men också att det finns ett tydligt ledarskap och tydliga introduktionsprocesser. Rekrytering kostar tid och pengar, något som även framkommit i teoriavsnittet. I teoriavsnittet har det också påvisats att om introduktionen nedprioriteras föreligger det en stor risk att de som nyss börjat också väljer att sluta och söka sig till andra arbetsplatser. Då kan kostnaden bli desto högre när företaget blir tvungna att rekrytera åter igen (Catasús et. al, 2012, Dyhre & Parment, 2013).

### **7.1.2 Stöd och bemötande**

Som tidigare nämnt angav introförarna att det var till avdelningsansvariga eller medarbetare som introdeltagarna kunde vända sig till om de undrade något eller hade problem då introdeltagarna inte fick tillgång till en utvald mentor. Samtidigt var det upp till introdeltagarna själva att skapa relationer till sina medarbetare. Om företaget anser att ansvaret för stöd ska ligga på den avdelningsansvariga och att relationsbyggandet hänger på medarbetarna innebär det, enligt teorin, att det måste finnas både tid och resurser avsatta för att introdeltagarna ska kunna bygga relationer och få hjälp från avdelningsansvariga. Grundat på teoristycket kommer detta enbart framkalla stress, osäkerhet och minskad trivsel hos de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2014 & Maslow, 1954 vidare refererad i Granberg 2011).

Till en början har det visat sig att den nyanställda är som mest sårbar och behöver stöd och hjälp till komma in i gemenskapen så fort som möjligt, enligt teoristycket Jacobsen & Thorsvik, 2014 & Maslow, 1954 vidare refererad i Granberg 2011). Detta bekräftas av att vissa av introdeltagarna uppgav att det kan vara svårt att lära känna befintlig personal som i många fall arbetat där länge med varandra och därmed byggt upp en stark arbetsrelation. Trots att introdeltagarna blivit vänligt bemötta och beskriver den befintliga personalen som ”öppna” och ”trevliga”. Detta kan bekräftas inte bara av teoristycket utan också av författarens egna erfarenheter och upplevelser av introduktionen. Att lägga resurser på att hjälpa de nyanställda att lära känna sina nya kollegor är en långsiktig och bra investering för företaget grundat på resultatet av teorin (Senge, 1990 vidare refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014). Tillsammans med den teori som tagits upp i teoristycket, kommer detta bidra till att nära relationer skapas, lärande kommer förmedlas mellan individer och avdelningar samt hierarkier. Detta kommer resultera i ett ökat flöde av kunskapsförmedlande och därmed ökad kompetens. Något som passar bra i dagens samhälle där marknaden ständigt är föränderlig och

det krävs att organisationen är både utvecklande och flexibel (Senge, 1990 vidare refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014). Genom att skapa en balans mellan information, struktur, stöd och uppmuntran kan företaget få sina medarbetare att vilja stanna kvar på arbetsplatsen och på så vis bidra till att organisationen blir kostnadseffektiv, flexibel och utvecklande, vilket överensstämmer bra med de tidigare studier som påvisats (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Resurser som det slösas med kan på kort sikt kanske inte upplevas vara så allvarligt men i slutändan kan detta slöseri få större konsekvenser. Varje gång medarbetarna vänder sig till ”fel” person (som i detta fall är upptagen med eget arbete) så upptar medarbetaren lite av både hens, patientens och veterinärens/sköterskans tid. Detta bidrar till att veterinären/sköterskan blir mer stressad, medarbetaren blir stressad för att patienter får vänta och patienten med veterinären/sköterskan känner att de inte får den tid de betalat för och därmed upplever en dålig service. Detta kan i sin tur bidra till dålig marknadsföring, minskade besök av patienter och därmed minskade intäkter (Senge, 1990 vidare refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014).

### 7.1.3 Arbetsbeskrivning

Första dagen får de nyanställda en rundtur på arbetsplatsen tillsammans med HR-avdelningen uppger både introduktörer och introförare. Förutom detta uppger en introduktör och introförare att somliga av introförarna fått en pärm med sammansatt information kring verksamheten, arbetsbeskrivning, checklista med mera. Detta har dock varierat då majoriteten av introduktörerna som intervjuats inte har erhållit en informationspärm utan endast lösa blad (så även jag inräknat). Det upplevs mer professionellt och mer strukturerat att som nyanställd få en pärm av information. Strukturen som informationen kan också bidra till en ökad känsla av trygghet hos introduktörerna då de kan gå tillbaka till innehållet när de undrar över något, något som är bra då introduktörerna befinner sig i början av Firo-modellen under introduktionen och är i behov av struktur och stöd. Detta överensstämmer överens med teorin (Schultz, 1976 vidare refererad i Kaufmann & Kaufmann, 2012). Alla människor är olika och därmed tolkar information på olika vis. Detta innebär att människor har olika inlärningsmönster. Det innebär också att det sociala kontraktet ser olika ut från medarbetare till medarbetare. Detta kan i vissa fall leda till missförstånd mellan arbetsgivare och arbetstagar. En tydlig arbetsbeskrivning, ett välkomponerat informationsmaterial och ett introduktionsschema som möjliggör tid för reflektion kring arbetets innehåll kan innebära att introduktionen upplevs mindre stressigt. Detta kan bidra till att de nyanställda trivs och vill stanna kvar på arbetsplatsen uppger teorin (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Både introförare och introduktörer uppger att vissa introduktörer får avbryta eller hoppa över sin introduktion för att täcka upp för ordinarie vid eventuella sjukdomsfall. Majoriteten av introduktörerna upplevde detta lite stressigt men uppgav samtidigt att de fått mycket stöd vid sådana eventuella tillfällen. Uppfattningen är att detta enbart löser problemet kortsiktigt men som senare kommer få konsekvenser för företaget då inlärningsprocessen för den nyanställda tar längre tid vilket ökar kostnaderna, som också stöds av teorin (Catasús et. al., 2012). Introduktörerna som befinner sig i starten av Firo-modellen behöver trygghet, stöd och struktur. Därför ska inte att de nyanställda, som redan är stressade, kastas in i det dagliga ordinarie arbetet anser teorin (Schultz, 1976 vidare refererad i Kaufmann & Kaufmann, 2012 & Hultberg, 2007). Kvalitén på introduktionen kan som sagt variera men att nedprioritera arbetsintroduktionen för kortsiktiga lösningar kan få ekonomiska och kulturella konsekvenser för företaget i framtiden. Exempelvis när nyanställda tidigt går in i väggen

eller söker sig vidare till andra arbetsplatser. Detta leder i sin tur till återrekryteringar och ett försämrat arbetsklimat. Det kan också resultera i att kunderna upplever att servicen är bristfällig vilket innebär att de vänder sig till en annan klinik nästa gång. Därför är det viktigt att företaget ständigt strävar efter en tydlig och strukturerad introduktionsprocess som främjar ett arbetsklimat som lockar, vårdar och bidrar till att nyanställda väljer att stanna kvar på arbetsplatsen anser teorin (Eriksson, 2013)

## **7.2 Metoddiskussion**

Syftet med denna undersökning var att utifrån teorin undersöka hur introduktionsprocessen upplevdes av de nyanställda gällande områdena stress, möjligheter till stöd och tydliga arbetsbeskrivningar. Det skulle även undersökas om de nyanställdas syfte och förväntningar på introduktionen överensstämde med organisationen. Undersökningsprocessen med metodval och tillvägagångssätt har både för och nackdelar som kan ha påverkat resultatets tillförlitlighet och trovärdighet. Dessa konsekvenser kommer senare diskuteras i detta stycke.

Då undersökningen har fokuserat på individers upplevelser och känslor hade en kvantitativ undersökning med kvantitativa undersökningsmetoder (enkäter) inte hade bidragit till att undersökningen fått samma djup som en kvalitativ undersökning med kvalitativa undersökningsmetoder (intervju). Genom intervjuer kunde jag nå respondenternas djupare tankar kring introduktionen men också ge mig själv möjlighet att på ett snabbt sätt konfirmera svaren och ställa utvecklande och förtydligande frågor vid eventuella frågetecken. Valet av en sådan metod vara både tidskrävande och avancerat (Denscombe, 2013). Risken finns också att respondenterna inte svarat sanningsenligt under intervjun eller missuppfattat intervjufrågorna. Alternativt att det är författaren själv som misstolkat respondenternas svar under transkriberingen. Detta kan eventuellt förhindras genom att forskaren lovar respondenterna anonymitet, kontrollerar data med andra källor (triangulering), konfirmera svarsalternativen med respondenten, kontrollerar rimligheterna i svaren och söker efter teman i sammanfattningarna av intervjuerna (Denscombe, 2013). Vidare innebär semistrukturerade intervjuer att inget resultat liknar de andra trots att intervjuerna hade samma grundfrågor. Samtidigt kan valet av följdfrågor ändrat karaktär under processens gång då frågor som inte fick svar kan ha selekterats bort och ersatts, alternativt formulerats om för att undvika missförstånd i nästa intervju. För att förhindra att missförstånd och misstolkningar uppstår har författaren i något fall valt att lyfta fram citat från några av respondenterna.

Några av intervjuerna genomfördes via mail trots målet enbart var muntliga intervjuer. Orsaken var att vissa respondenter inte hade möjlighet att träffas på grund utav olika anledningar. Detta kan ha påverka resultaten då det inte fanns möjlighet att ställa följdfrågor till respondenterna vid det aktuella tillfället. Vidare var det under dessa mailkonversationer svårt att bedöma hur respondenterna upplevde intervjutillfällena.

Platsen som undersökningen är genomförd på är författarens egen arbetsplats som arbetat extra där i cirka ett år vilket kan ha fördelar och nackdelar på undersökningen. Fördelarna har bland annat varit att intervjutillfällena kunnat anpassas efter respondenterna och författarens möjlighet till att träffas. Detta motverkar att intervjuerna blir tidskrävande och komplexa då konsensus råder om tillfället mellan respondenter och forskaren. Vidare kan detta också bidragit till att respondenterna upplever intervjutillfällena mindre hotfulla och främjande. Nackdelen kan möjligtvis varit att de förkunskaper som författaren har kring arbetsplatsen möjligtvis kan ha påverkat uppfattningarna kring

introduktionen och företagets nuvarande processer. Dock har målet varit att försöka använda dessa förkunskaper till någonting som skulle kunna gynna arbetet och därför valdes detta att redovisas som en del i resultatet. Vidare har författaren, under intervjuerna, noga försökt vara så neutral som möjligt i frågorna och uttryckligen förklarat för respondenterna i början av intervjun att de ska bortse från att detta också är författarens arbetsplats. Författaren bad respondenterna att enbart svara utifrån att den som intervjuar är för dem en helt okänd person samt förhållit sig så kritisk som möjligt under hela processen.

De flesta respondenter upplevdes lite nervösa i början av intervjun men blev sedan mer avslappnade och lugna vart eftersom intervjun fortskred. Eventuellt kan det bero på att de intervjuades hemma eller i loungedelen på jobbet. På så vis kan omgivningen verkat lugnande. Den optimala intervjuplatsen är en plats där deltagarna inte kan bli störda, är någorlunda tyst och har bra akustik. Placeringen bör också vara ett bekvämt och inte hotfullt ställe (Denscombe, 2013). Ett fåtal av introförrarna intervjuades genom en mailkonversation på grund av osynkroniserade arbetsscheman. I dessa fall är det svårt att avgöra hur respondenterna upplevde intervjun. Fördelen med mailkonversationen var att dessa respondenter kunde svara i lugn och ro. Vidare upplevdes de som var ansvariga för introduktionen mer oroliga inför frågorna än de nyanställda som såg det lite som intressant och trevligt tillfälle att uttrycka sina egna åsikter. Introförrarnas kände en i vissa fall en viss oro, inte för att de ansåg frågorna för intima, utan för att de var rädda att inte kunna ge tillräckligt eller den informationen var önskvärd eller efterfrågades för denna undersökning. Det bör tilläggas att det var innan de sett frågorna.

## 8 Slutsats

Syftet med detta arbete var att undersöka de nyanställdas upplevelser kring arbetsintroduktionens påverkan angående stress, stöd, bemötande och arbetsbeskrivningar. De centrala frågeställningarna för undersökningen var:

- Hur upplever de nyanställda att de har blivit behandlade när det kommer till stöd och bemötande under arbetsintroduktionen?
- På vilket sätt upplevde de nyanställda att arbetsbeskrivningarna förmedlades under arbetsintroduktionen?
- Hur upplever de nyanställda att stresshanteringen sköttes av organisationen under arbetsintroduktionen?

Undersökningen har visat att en introduktion inte är så enkel att genomföra som man tror. Att introduktionen nedprioriteras av företagen har visat sig är ganska vanligt förekommande. Inte för att introduktionen inte anses ha en betydelse, utan för att den i stället anses vara en tillfällig och enkel genomförbar händelse, som ur organisationens synvinkel kan ses som ett tillfälle att marknadsföra sin information kring verksamhetens processer och dess organisations historia. Detta överensstämmer bra studierna från Amerika och Storbritannien (Andersson et al., 1996 & Klubnik, J. P., 1987).

Undersökningen har visat att introdeltagarnas förväntningar med introduktionen skiljde sig mot introförrarnas. Introdeltagarna ansåg att introduktionsprocessen bör innehålla en kombination mellan tydlig information, tydliga arbetsbeskrivningar, känslomässigt stöd och hjälp till att knyta kontakter



med de befintliga medarbetarna på arbetsplatsen. Något som tidigare studier också påvisat (Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011). Introförarna ansåg att det var informationen kring processer och värderingar som var viktigast under introduktionsprocessen och inte stresshanteringen och kontaktförmedlingen. Undersökningen visade alltså att det inte förekom någon hjälp till att knyta kontakter med den befintliga personalen samt att det inte fanns några processer för stresshantering för de nyanställda. Dessa skiljaktigheter kan påverka upplevelsen kring introduktionens förväntningar samt bidra till missförstånd och otydligheter för både deltagare och ansvariga under introduktionsprocessen. Detta kan resultera i att den nyanställde inte vill stanna kvar på arbetsplatsen.

De nyanställda upplevde att de hade blivit positivt bemötta när de börjat men upplevde situationen komplicerad då det var svårt att bygga relationer med de befintliga medarbetarna. Orsaken var att de befintliga medarbetarna arbetat så länge med varandra och därmed kände varandra väl vilket bidrog till att det var svårt för de nyanställda att komma in i gemenskapen. De nyanställda upplevde också att ansvaret låg hos dem själva att söka kontakt med de befintliga medarbetarna, något som bekräftades av undersökningen. Den teoretiska referensramen tillsammans med de tidigare studierna har visat att relationsbyggande kan vara något ekonomiskt gynnsamt för företaget då det kan bidra till att den nyanställde stannar kvar på arbetsplatsen samt lär sig sina arbetsmoment snabbare (Catasús et. al., 2012. & Anderson. Et al., 1996 & Klubnik, 1987, vidare refererad i Wanous och Reicher, 2011 & Eriksson, 2013 med flera). Om organisationen hjälper till med att bygga relationer mellan medarbetarna kan lärandet lättare flöda mellan medarbetarna och bidra till att osäkerheten minskar hos de nyanställda. Medarbetarna har då också en chans att få en ökad förståelse kring vikten av sitt individuella deltagande i den dagliga verksamheten och därmed få en helhetsbild av arbetets syfte (Schultz, 1976 vidare refererad i Kaufmann & Kaufmann, 2012). Enligt den teoretiska referensramen och diskussionen kan detta bidra till att medarbetarna ständigt är villiga att utvecklas och arbetar flexibelt, vilket gör att medarbetarna väljer att stanna kvar.

Undersökningen visade att arbetsbeskrivningen hade under introduktionen förmedlats på helt olika sätt. Ibland genom en hög med papper, ibland med en inbunden pärm och ibland var den helt obefintlig. En tydlig arbetsbeskrivning och tydliga processer bidrar till minskad osäkerhet och ökad stresshantering uppger den teoretiska referensramen. Det är precis det som de nyanställda behöver i början på sin introduktionsprocess anser teorin (Jacobsen & Thorsvik, 2014 & Schultz, 1976 vidare refererad i Kaufmann & Kaufmann, 2012). Med hjälp av en tydlig struktur och arbetsbeskrivning kan introduktionen genomföras på ett effektivt och kostnadsmedvetet sätt uppger teorin (Catasús et. al., 2012. & Schultz, 1976 vidare refererad i Kaufmann & Kaufmann, 2012). Dock krävs det också att det finns tid till reflektion och rådfrågning angående sin arbetsbeskrivning och sina arbetsmoment för att de nyanställda ska nå en så optimal nivå som möjligt kring sitt lärande under introduktionsprocessen (Eriksson, 2013 & Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Det empiriska materialet har också visat att det råder kommunikationsbrist mellan arbetsgivare och arbetstagare angående syftet med introduktionsprocessen. Det är inte så att arbetsgivaren och de nyanställda pratar olika språk utan att de ser saker ur olika perspektiv och ur olika intressen. Båda parter har dock samma mål med introduktionen; att lära sig sina arbetsmoment så fort som möjligt för att kunna börja arbeta så snart som möjligt. Problemet är att båda parter endast svarar på frågan

”vad” och ”varför” och inte ”hur” de ska göra det på ett så optimalt sätt som möjligt som passar båda parter.

Med hjälp av god kommunikation mellan arbetsgivaren och arbetstagaren samt en återkoppling på introduktionsprocesserna kan detta problem förebyggas på ett bra sätt. För som den teoretiska referensramen beskriver kan lärande som flödar och återkopplas mellan hierarkier också bygga en stark gemenskap och lägga en grund för fortsatt utveckling och vara ekonomisk gynnsamt för företaget (Schultz, 1976 vidare refererad i Kaufmann & Kaufmann, 2012 & Catasús et. al., 2012.)

## 9 Tips för en bra framtida introduktion

Vad kan då denna arbetsplats som undersökningen utfördes på behöva tänka på när det kommer till deras introduktionsprocess? Nedan kommer en sammanställd lista i punktform, grundad på resultatet av den empiriska undersökningen och den teoretiska referensramen;

- Utse en faddrar till de nyanställda som de kan vända sig till för stöd och rådgivning. Faddrarna kan också hjälpa den nyanställda att bygga relationer med sina medarbetare.
- Skapa introduktionsprocesser som ger tid för reflektion och motverkar stress.
- Skapa en introduktion som fokuserar både på information kring processer, policys och värderingar och de nyanställdas arbetstillfredsställelse.
- Ersätt inte ordinarie personal med nyanställda som är mitt inne i sin introduktion. Om så är fallet bör företaget följa upp varför de är i behov av att använda de nyanställda vid sjukdomsfall och söka en lösning på det eventuella problemet. Kanske råder det brist på personal från början? Hur mycket personal behövs? Hur ser tidsplaneringen ut för introduktionen? Krockar den med annat som påverkar introduktionsprocessen och dess deltagare?
- Genomför uppföljningar på introduktionerna för att ständigt sträva efter en strukturerad och utvecklande introduktionsprocess som lönar sig för både medarbetare och organisation.
- Utbilda de som är ansvariga för introduktionen i lärande, pedagogik och grupprocesser.
- Se medarbetarna som resurser värda att vårda och försörja.

## Referenser

Andersen, I. (2012). Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna. (2., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Anderson, N. R., Cunningham – Snell, N. A., Haigh, J. (1996). Introduction training as socialization; current practice and attitudes to evaluation in British organizations. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume: 4, pages: 169-183.

Anicura Falu Djursjukhus (2015) *Huvudsida*. <http://www.anicuragroup.com> Hämtat den 2015-02-18.

Anicura Falu Djursjukhus (2015) *Patient hos oss & Om oss*. <http://www.faludjursjukhus.se/?sida=1> Hämtat den 2015-02-18.

Arbetsmiljöverket (2015) *Paragraftolkningar*. <http://www.av.se/sam/paragraftolkningar/#7> Hämtad den 2015-02-17.

Backman, J. (2008). Rapporter och uppsatser. (2., uppdaterade [och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Boxall, P. (1996/1998). The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Manage Journal*. Volume 6. Issue 3. Pages 59-75.

Catasús, B., Högberg, O. & Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Eklund, S. (2011). *Arbeta i projekt: individen, gruppen, ledaren*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Hultberg, A. (2007). Ett hälsosammare arbetsliv – Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållanden. *Socialmedicinsk tidskrift*, Vol:8, No:2, 114-122.

- Illeris, K. (2007). *Lärande*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Iseskog, T. (2012). *Personaljuridik*. (25., rev. uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2012). *Psykologi i organisation och ledning*. (3., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Klubnik, J. P. (1987). Orienting new employees. *Training and Development Journal*. Volume: 41. Pages: 41-49. (Artikel)
- Kungliga tekniska högskolan (2015) *Checklista nr 1 - för introduktion av nyanställda*.  
[https://intra.kth.se/polopoly\\_fs/1.299276!/Menu/general/column-content/attachment/PE-CH01.pdf](https://intra.kth.se/polopoly_fs/1.299276!/Menu/general/column-content/attachment/PE-CH01.pdf) Hämtat den 2015-04-23.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lärande växande och socialisation (2015) Abraham Maslows behovsteori.  
[http://barnochfritid.blogspot.se/2013/01/abraham-maslows-behovsteori\\_18.html](http://barnochfritid.blogspot.se/2013/01/abraham-maslows-behovsteori_18.html)  
Hämtat den 2015-05-19.
- Nationalencyklopedin (2015) *Uppslagsverk, positivism*.  
<http://www.ne.se.www.bibproxy.du.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/positivism>  
Hämtat den 2015-03-22.
- Orsa kommun (2015) *Riktlinjer för introduktion av nyanställda*.  
[http://intranet.orsa.se/wk\\_custom/documents/%7B7c52e26c-2b19-4f33-be12-74686d7ec9ff%7D\\_riktlinjer\\_foer\\_introduktion\\_av\\_nyanstaellda.pdf](http://intranet.orsa.se/wk_custom/documents/%7B7c52e26c-2b19-4f33-be12-74686d7ec9ff%7D_riktlinjer_foer_introduktion_av_nyanstaellda.pdf)  
Hämtat den 2015-04-23.
- Parment, A. (2013). *Marknadsföring: kort och gott*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Senge, P.M. (1995). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Schutz, Will, *Den goda organisationen: en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer, Natur och kultur, Stockholm, 1997*.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Wanous, P. J & Reichers, E. A. (2000). New Employee Orientation Program. Human Resource Manage Review. Elsevier Science inc. Volume 10, number 4. Pages 435-451.

Yin, R.K. (1989). Case study research: design and methods. (Rev. ed.) Newbury Park, Calif.: Sage Publications.

## Bilaga 1. Intervjufrågor med de introduktionsansvariga

Bakgrundsfrågor:

- Hur länge har du arbetat här?
- Vad har du för anställning?
- Hur såg din första dag ut på den här arbetsplatsen?

Introduktionsprocessen:

- Hur genomförs introduktionen för nyanställda idag?
- Förekommer det någon specifik introduktion på er avdelning när en nyanställd ska börja?
  - Om **nej**:
- Hur kommer det sig?
  - Om **ja**:
- Vem har hand om introduktionen på er avdelning?
- Hur länge pågår introduktionen på er avdelning?
- Vilka moment ingår i introduktionen på er avdelning?
- Sker introduktionen individuellt eller gruppvis?
- Får den/den nyanställda tillgången till något material under introduktionen? (exempelvis checklistor, arbetsbeskrivningar, kontaktlistor med mera)
- Upplever du att den/de nyanställda får tydlig information kring vad hen/dem har för rättigheter och skyldigheter i sin/sin tjänst(er) och på sin/sin arbetsplats(er)?
- Får den/den nyanställda personen(erna) tillgång till någon utsedd mentor eller fadder under sin/sina introduktion(er)?
- Får den/den nyanställda hjälpen med att knyta kontakter med sina medarbetare under introduktionen?

Efter introduktionen:

- Får de nyanställda någon uppföljning på den genomförda introduktionen?
  - Om **nej**:
- Hur kommer det sig?
  - Om **ja**:
- Efter hur lång tid efter introduktionen sker det?
- Vad anser du att fokus bör ligga på under en introduktion? Med andra ord; vad anser du är viktigast under en introduktion, både för medarbetaren och för organisationen?

## Bilaga 2. Intervjufrågor med introducerade nyanställda

### Bakgrundsfrågor:

- Hur länge har du arbetat här?
- Vad har du för anställning?
- Hur upplevde du din första dag på din nya arbetsplats?
- Hur upplever du att du blev bemött?

### Introduktionen:

- Upplever du att du fick någon introduktion när du började?
  - Om **nej**:
- Hade du önskat att du fått det? I sådant fall, varför?
  - Om **ja**:
- Hur gick introduktionen till?
- Hur upplever du att introduktionen kändes (var?)?
- Vad fick du för upplevelse av arbetsplatsen när du fick introduktionen?
- Hur upplever du att personen som hade hand om introduktionen var?

### Ordning och kontaktnät

- Fick du tillgång till något material under introduktionen? (exempelvis checklistor, arbetsbeskrivningar, kontaktlistor med flera)
- Upplever du att du fick tydlig information kring din tjänst rättigheter och skyldigheter på den här arbetsplatsen?
- Fick du någon utsedd mentor eller fadder under introduktionen?
- Under introduktionen, fick du möta hela arbetsgruppen eller skedde detta stegvis?
- Upplever du att du fick hjälp och stöd i att knyta kontakter med dina nya medarbetare?

### Känsla av stress och oro:

- Upplever du att du kände någon stress eller oro under din introduktion?
  - Om **nej**:
- Vad tror du kan vara orsaken till att du inte kände någon stress eller oro?
  - Om **ja**:
- Upplever du att du fick hjälp och stöd från organisationen att bearbeta och motverka dessa stress- och oros känslor?

### Uppföljningen:

- Upplever du att du har fått någon uppföljning på din introduktion?
  - Om **nej**:
- Upplever du att du hade önskat dig en uppföljning på introduktionen?
  - Om **ja**:
- Hur lång tid hann det gå innan uppföljningen skedde efter introduktionen?

### Slutligen:

- Vad upplever du vad bra och vad upplevde du var mindre bra?
- Vad upplever du skulle kunna bli bättre när det kommer till introduktionen?