

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Introduktionen för nyanställda på Arla Foods Göteborg.
- Hur fungerar introduktionen och hur kan den förbättras?**

Linda Fredriksson & Unnie Kajbrink

Examensarbete, 10 poäng
Programmet för personal- och
arbetslivsfrågor
Vårterminen 2004

Handledare: Sven-Olof Krantz

Förord

Vi vill rikta ett varmt tack till alla som deltagit i studien. Utan era kunskaper och åsikter hade denna uppsats inte kommit till.

Vi vill även tacka vår handledare, Sven-Olof Krantz vid Psykologiska institutionen, som har bidragit med hjälp och stöd.

Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer och pojkvänner som utgjort ett stort stöd under den process som uppsatsskrivande innebär.

Linda & Unnie

Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i>	1
<i>Tidigare forskning</i>	2
<i>Lärande i organisationer</i>	2
<i>Introduktion för nyanställda</i>	4
<i>Problemställning</i>	10
Metod	11
<i>Respondenter</i>	11
<i>Instrument</i>	11
<i>Tillvägagångssätt</i>	12
<i>Databearbetning</i>	12
Resultat	14
<i>Sammanfattning av resultat</i>	14
<i>Resultat bland Respondentgrupp 1</i>	15
<i>Resultat bland Respondentgrupp 2</i>	16
<i>Första intryck</i>	16
<i>Arbetsuppgifter</i>	16
<i>Arbetskamrater</i>	17
<i>Organisation</i>	18
<i>Fadderverksamhet</i>	19
<i>Ansvar</i>	19
<i>Introduktionsbroschyr och introduktionsutbildning</i>	20
<i>Uppföljning</i>	20
Diskussion	21
<i>Första intryck</i>	21
<i>Arbetsuppgifter</i>	22
<i>Arbetskamrater</i>	22
<i>Organisation</i>	23
<i>Fadderverksamhet</i>	24
<i>Ansvar</i>	24
<i>Introduktionsbroschyr och introduktionsutbildning</i>	25
<i>Uppföljning</i>	25
<i>Slutsatser</i>	26
<i>Förslag till förbättringar</i>	26
<i>Studiens brister</i>	28
<i>Förslag till vidare forskning</i>	28
Referenser	29

Bilaga 1: Checklista

Bilaga 2: Resultatsvar från två företag

Bilaga 3: Intervjuguide 1

Bilaga 4: Intervjuguide 2

Introduktionen för nyanställda på Arla Foods Göteborg. - Hur fungerar introduktionen och hur kan den förbättras?

Linda Fredriksson & Unnie Kajbrink

Sammanfattning. Syftet med studien var att kartlägga, diagnostisera samt ge förslag till förbättringar av introduktionen för nyanställda på Arla Foods Göteborg. Studien bestod av två delar, dels intervjuer med två personalansvariga, och dels intervjuer med medarbetare på Arla Foods Göteborg. Resultatet visade att det saknas ett gemensamt synsätt för hur introduktionen för nyanställda genomförs. Introduktionen varierade både inom, men främst mellan avdelningar. Gemensamt för respondenterna som var mest nöjda med sin introduktion var att de fått ett bra första intryck, deras avdelningar hade låg personalomsättning och de hade haft ett väl fungerande fadderskap. Studien påvisade att det finns goda förutsättningar att lyckas skapa en samlad och gemensam introduktion. Detta borde ske genom samverkan, då introduktionen redan fungerade tillfredsställande på vissa avdelningar.

I dagens allt mer konkurrensutsatta näringsliv är det av stor vikt att organisationers resurser används så effektivt som möjligt. Medarbetarna utgör en av organisationens viktigaste resurser, och för att överleva och fortsätta utvecklas är organisationer beroende av kompetenta och motiverade medarbetare (Granberg, 2003). Det är därför betydelsefullt att organisationer satsar på kompetensutveckling av samtliga anställda (Angelöw, 2002). Ett av områdena för kompetensutveckling är introduktionen för nyanställda (Granberg, 2003). Vid introduktionen ställs den nyanställde inför både nya situationer och nya arbetsuppgifter. För att den nyanställde ska kunna bemästra allt nytt fordras en tid präglad av lärande. Trots att individers lärande borde vara en central del i nutida organisationer, är det inte alltid så i verkligheten. I LO:s (Landsorganisationen i Sverige) huvudrapport (2003), vilken behandlar kompetensutveckling och lärande i arbetslivet, påvisas att lärande inte finns i centrum i dagens organisationer, och att möjligheten att utvecklas på arbetsplatsen minskar. ”Varken arbetsgivare eller arbetstagare inser vikten av ett ständigt utvecklingsarbete baserat på att den enskilde individens bidrag är vägen att nå framgång.” (LO:s huvudrapport, 2003, s. 33)

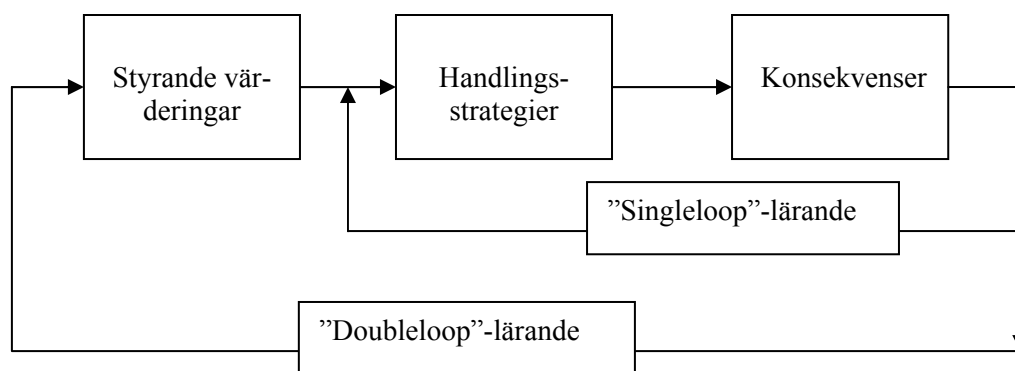
Vi fick, genom vår handledare, kontakt med Arla Foods Göteborg, vilka gav oss i uppdrag att undersöka hur introduktionen på företaget fungerade, samt att komma med förslag på förbättringar. Då introduktion på arbetsplatsen, enligt Pearn (2002), är ett relativt utforskat område, tyckte vi att uppdraget kändes spännande, och dessutom hade ämnet stor relevans för vårt kommande arbetsliv.

På Arla Foods hemsida (www.arlafoods.se) står det att företaget är en kooperativ förening som ägs av mjölkbönder i Sverige och Danmark. Det är Nordeuropas ledande mejeriföretag och har omkring 5 000 anställda i Sverige. Arla Foods Göteborg, vilket är den del av företaget, som ingår i denna studie har drygt 400 anställda. Där produceras grädde, mjölk- och filprodukter, fruktyoghurt och matfett.

Tidigare forskning

Lärande i organisationer. Gemensamt för det mesta som skrivits om organisation och ledning det senaste decenniet är betoningen av att vi lever i en föränderlig tid (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I den turbulenta miljö som dagens organisationer verkar inom, måste dessa, för att överleva, ha förmåga att bemästra lärande, förnyelse och omställning till förändrade yttre villkor (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Den allt hårdare konkurrensen innebär, enligt Jacobsen och Thorsvik, att kompetensutveckling och förmåga till nyskapelse blir allt viktigare, och därför har begreppet ”lärande” blivit centralt i den moderna organisationsteorin. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) och Senge (1995) bygger allt organisatoriskt lärande på att individer inom organisationen lär, att förstå individuella läroprocesser blir därmed avgörande för att organisationens deltagare ska möjliggöras lärande. Enligt Senge finns det fem centrala förhållanden, som han benämner discipliner, som behövs för att stimulera lärande i organisationer. Den första disciplinen är *personligt mästerskap* som innebär att individens förmåga och vilja att lära är en förutsättning för lärande i organisationer. Den andra disciplinen är människors *tänkmodeller* om hur världen fungerar. De invanda tankebanorna kan vara svåra att ändra, men för att främja lärande i organisationer är det, enligt Senge, av avgörande betydelse att människor lär sig att påverka tankemodellerna genom att lyfta fram, värdera och revidera dem. Den tredje disciplinen är skapandet av *gemensamma visioner* för både organisationen och dess individer. Denna vision lägger grunden till samhörighet och stimulerar till samverkan och den kan också fungera som mål för organisationens utveckling. Den fjärde disciplinen är *teamlärande* och där beskriver Senge hur viktigt det är att arbetsgruppen fungerar väl tillsammans och att det finns en öppen dialog och diskussion. Den femte och sista disciplinen är *systemtänkandet*, den genomsyrar alla föregående discipliner och utgör grunden för lärande i organisationer. Senge påpekar härmed vikten av att kunna se och förstå sin del i helheten av organisationen.

Argyris (1990) har utvecklat en modell där han skiljer mellan två olika typer av lärande, ”singleloop”-lärande och ”doubleloop”-lärande. ”Singleloop”-lärande är när individer eller organisationer uppnår mål, eller åtgärdar problem utan att ifrågasätta bakomliggande värderingar. Följden av detta blir ofta att uppkomna problem tillfälligt löses genom ändringar av rutiner eller handlingar utan att organisationen funderar över varför problemen egentligen uppstår. ”Singleloop”-lärande leder, enligt Argyris, till att individen inte lär av sina misstag och att misstagen till och med kan upprätthållas och förstärkas. Om organisationen däremot reflekterar över varför problemen uppstår, varför de löstes på ett visst sätt, och om de värderingar och normer som utgör grunden för handlandet ifrågasätts och förändras är det, enligt Argyris, fråga om ”doubleloop”-lärande. Denna sorts lärande kräver mer av både individerna och organisationen. Den viktigaste skillnaden mellan dessa två typer av lärande är att ”doubleloop”-lärande innebär en vilja att bedöma och utvärdera de olika handlingsval som finns, gärna genom öppna diskussioner med andra (Argyris, 1990). (Se *Figur 1*)



Figur 1. Argyris (1990) modell som beskriver skillnaden mellan "Singleloop"- och "doubleloop"-lärande.

En viktig utgångspunkt för att skapa en god lärmiljö är att se till att mål och arbetsuppgifter upplevs som meningsfulla, och att dessa är tydliga och rätt förstådda av alla (Dalin, 1997). För att arbetsuppgifterna ska upplevas som meningsfulla bör rutinuppgifter inte vara dominerande, och det bör finnas inslag av nya utmaningar (Dalin, 1997; Ellström, 1992; Stein, 1996, Svedberg, 2000). Vidare är individens möjlighet att själv påverka och kontrollera arbetsuppgiften av avgörande betydelse för inläring (Axelsson, 1996; Ellström, 1992). För att underlätta inläring bör det, enligt Ellström, även finnas möjlighet för individen att själv välja arbetsmetod för att lösa uppgiften, samt att själv kunna värdera resultatet. Enligt Dalin bör chefen ge regelbunden återkoppling på arbetet, så att de anställda får reda på vad chefen tycker om deras arbete. Dalin menar att en god lärmiljö också utmärks av att stor vikt läggs på handledning i det dagliga arbetet, där erfarna personer finns tillgängliga när det behövs. Det är vidare nödvändigt att individen ges tid och möjlighet att smälta och bearbeta ny information, därför är reflektion och dialog mycket betydelsefullt vid inhämtning av ny kunskap (Ellström, 1992; Svedberg, 2000). Axelsson (1996) fann i en undersökning att en av de viktigaste drivkrafterna för individens lärande är att denne uppfattar lärandet som meningsfullt, vilket även påpekas av andra författare (Hård af Segerstad, Klasson & Tebelius, 1996; Lundmark, 1998). Personalutbildningar bör därför ha en tydlig koppling till själva arbetsuppgifterna och yrkeskompetensen (Svedberg, 2000). Vidare har individer olika lärstilar, det vill säga att de föredrar olika tillvägagångssätt för att lära in ny kunskap, därför är det viktigt att vid planering av utbildning, utgå ifrån att individer behöver olika aktiviteter för att nå samma mål (Hård af Segerstad, Klasson & Tebelius, 1996; Lundmark, 1998; Svedberg, 2000). Ett kritiskt moment vid skapandet av en god lärmiljö är, enligt Dalin, att hitta lösningar för dem som inte är motiverade.

I LO:s huvudrapport, om kompetensutveckling och lärande i arbetslivet (2003, ss. 101-102), listas olika krav för att lärandet på arbetsplatser ska bli lyckat.

- "Lärandet ska syfta till förändring och utveckling av såväl individen som arbetet och arbetsplatsen.
- Lärandet ska vara knutet till arbetet och arbetsuppgifterna.
- Lärandet ska genomföras så nära arbetsplatsen som möjligt, helst på, och syfta till att bli en naturlig del av arbetet på sikt – ett kunskapsinhämtande arbete.
- Deltagarna ska ha inflytande, känna delaktighet och vara medskapande i studieplanens utformande.

- Lärandet ska utgå från individens behov och förutsättningar.
- Lärandets form ska anpassas till arbete och fritid.
- Lärandets former bör kombineras i stor utsträckning.
- Lärandet ska göras så tillgänglig, på alla plan, som möjligt för deltagarna/de anställda.
- Lärandet ska präglas av deltagarinflytande såväl över uppläggningsformen som genomförande.
- Lärandet ska göra deltagarna till aktörer i stället för konsumenter.”

Medvetenhet om hur den individuella lärprocessen fungerar är av central betydelse vid planering, genomförande och uppföljning av personalutbildningar (Lundmark, 1998). Denna process börjar, enligt Lundmark, med *påverkan* som leder till ett visst *lärande*, vilket varierar mellan olika individer, beroende på faktorer som exempelvis utbildningsbehov och vad individen föredrar för lärostil. Det som lärs vid ett tillfälle bearbetas och integreras genom *kunskapsutveckling* med vad individen tidigare lärt sig (Lundmark, 1998). Den kunskapsutveckling som, enligt Lundmark, sker under och efter en personalutbildning är beroende av både individuella faktorer och utbildningens uppläggning och genomförande. För att utbildningen slutligen ska leda till *kunskapsanvändning* måste individen, enligt Lundmark, dels verkligen lärt sig något och dels måste det finnas handlingsutrymme i arbetsituationen för individen att använda den nya kunskapen.

Vuxnas lärande bygger, enligt Zemke och Zemke (refererade till i Granberg, 2003), på att de föredrar självstyrt lärande, och lär bättre med hjälp av erfarenhetsbaserade tekniker, som till exempel problemlösning och diskussion, än genom passivt lyssnande. Vidare menar Zemke och Zemke att vuxna är inriktade på att lära utifrån behov som uppstår i verkliga livet, och vill bli skickliga eller skaffa sig kunskaper som de kan använda direkt. Att vuxna vid inläring gärna förlitar sig på tidigare kunskap och erfarenheter poängteras även av Ellström (1992). Personalutbildningar bör därför planeras och utformas så att det är möjligt för deltagarna att använda sig av sina tidigare erfarenheter (Hård af Segerstad, Klasson & Tebelius, 1996).

Introduktion för nyanställda. Introduktionen kan betraktas som första ledet i den interna kompetensutvecklingen och bör, enligt Rubenowitz (1994), inte ses som en punktinsats från organisationens sida. I stället ska den betraktas som första delen i en lång rad av personaladministrativa åtgärder, som samtliga syftar till att skapa bästa möjliga anpassning mellan individ och arbete, där individen står i centrum (Rubenowitz, 1994).

Definition av introduktion. Det finns i litteraturen flera olika definitioner av introduktion. Sammanfattningsvis har dessa gemensamt att introduktionen är en lång process som bör innefatta många olika delar. Granberg (2003) definierar introduktion som de åtgärder en organisation vidtar för att underlätta övergången för den nyanställde till nya arbetsuppgifter, nya arbetskamrater och ny miljö. Rubenowitz (1994) skriver att introduktion är hela den process som sker när en individ ska anpassas till en ny arbetsituation. Rutiner för nyanställda ska hjälpa till att bilda positiva intryck av den nya arbetsplatsen, men också underlätta att skapa relationer till den nya omgivningen (Rubenowitz, 1994).

Syfte med introduktion. Med introduktionen vill organisationen att den nyanställde så snart som möjligt ska kunna uppnå goda arbetsresultat, kunna samarbeta och känna trivsel med sina nya arbetskamrater. Armstrong (1991) har gjort en sammanfattad be-

skrivning av introduktionens syfte. Denna sammanfattning ansluter sig även Granberg (2003) till:

- Att jämna väg för de inledande skedena då allting ter sig främmande och obekant för den nyanställde.
- Att snabbt grundlägga en positiv inställning hos den nyanställde inom organisationen, så att hon eller han vill stanna.
- Att uppnå goda arbetsresultat hos den nyanställda på kortast möjliga tid.

Armstrong (refererad till i Granberg, 2003) har, i senare upplaga, utökat sitt syfte med att även gälla, att minska risken för att den nyanställde snabbt slutar.

I första hand riktar sig introduktionen till nyanställda, men det är viktigt att beakta att även omplacerade, befordrade eller sådana som har varit frånvarande en längre tid också kan behöva introduktion eftersom det då kan råda helt andra förhållanden än dem den anställda var van vid (Granberg, 2003; Helzel & Klangebo, 1990; Lennér-Axelsson & Thylefors, 1991; Rubenowitz, 1994).

Målsättning med introduktion. För att introduktionen på den nya arbetsplatsen ska bli lyckad måste flera olika delmål uppnås. Det är primärt att redan från början försöka skapa en positiv bild av den nya arbetsplatsen, samt försäkra sig om att den nyanställde får tillräckligt med information för att inte känna sig främmande och osäker (Armstrong, 1991; Helzel & Klangebo, 1990; Rubenowitz, 1994). Helzel och Klangebo framhåller också att den nyanställde bör få kännedom och förståelse för företagets mål. Den nyanställde bör, enligt Helzel och Klangebo, dessutom kunna sätta in arbetsuppgifterna i ett sammanhang, samt få kunskap och förståelse om vad övriga inom organisationen arbetar med. Med systematiska rutiner för introduktion skapas garantier för att nyanställda redan från början erhåller lämplig information (Rubenowitz, 1994). Detta leder, enligt Rubenowitz, till snabbare inläring, och att den nyanställde lättare kan nå samma prestationsnivå som de erfarna arbetskamraterna.

Behov vid introduktion. Både individ och organisation har behov av att introduktionen fungerar tillfredställande. Introduktionen för nyanställda bör därför betraktas som en viktig angelägenhet för både den nyanställde och organisationen. Nyanställda har vanligtvis ett stort behov av att känna trygghet, trivsel och uppskattning på den nya arbetsplatsen. (Granberg, 2003; Helzel & Klangebo, 1990). Därutöver finns behov av att snarast möjligt få utöva de nya arbetsuppgifterna, samt att komma in i arbetet och gemenskapen (Granberg, 2003; Helzel & Klangebo, 1990). Ytterligare behov hos nyanställda är, enligt Granberg, att känna sig nyttig och att tydligt få veta vilka förväntningar och krav som finns. Nyanställda behöver också få stilla nyfikenheten om den nya arbetsplatsen, samt erhålla information om roller och relationer i arbetsgruppen (Granberg, 2003). Den osäkerhet som nyanställda i regel känner bottnar många gånger i ovisshet inför oskrivna regler, och en känsla av utanförskap i den nya arbetsgruppen som har främmande vanor och jargong (Rubenowitz, 1994). Även om nyanställda ibland känner tvivel, osäkerhet och har funderingar om den nya arbetsplatsen, så finns också en nyfikenhet och en motivation inför den nya arbetssituationen, och förmodligen är de allra flesta positiva till arbetsbytet (Granberg, 2003; Petersson & Sjöström, 1990). Helzel och Klangebo poängterar att organisationen bör ta hänsyn till att varje individ är unik och har olika erfarenheter och behov. Nyanställda har i de flesta fall olika befattningar/arbetsuppgifter, och därför bör introduktionen skraddarsys för den enskilde individen (Englund, 1990; Helzel & Klangebo, 1990). För att en organisation ska kunna överleva och utvecklas behövs välutbildade och motiverade medarbetare (Granberg, 2003). Det

är, enligt Granberg, organisationens förmåga att rekrytera och introducera dessa medarbetare som är grunden för dess framgång. Enligt Helzel och Klangebo innebär en god introduktion en effektivitetsvinst för organisationen, eftersom den nyanställda då snabbare kan sätta sig in i nya situationer. Det tar tid att komma in i nya arbetsuppgifter och arbetsgemenskap, och vägen dit kan, enligt Granberg, kantas av missförstånd, negativa upplevelser, konflikter och ej fullgoda produkter. Brister det vid introduktionen är risken stor att organisationen hamnar i en ond cirkel där de anställda inte trivs, personalomsättningen ökar och produktionen minskar (Granberg, 2003). Följden av detta blir att en organisation, enligt Granberg, har mycket att vinna genom att satsa på en väl genomförd introduktion. Studier av både Legge och Fowler (refererade till i Granberg, 2003) har visat att det är högre risk att en anställd säger upp sig under de första sex månaderna av anställningstiden, än efter denna tidpunkt. Även andra författare (Helzel & Klangebo, 1990; Petersson & Sjöström, 1990; Rubenowitz, 1994) poängterar detta och menar att en god introduktion därför kan bidra till lägre personalomsättning. En för hög personalomsättning följs av många negativa aspekter, till exempel stora kostnader för rekrytering och introduktion för nyanställda.

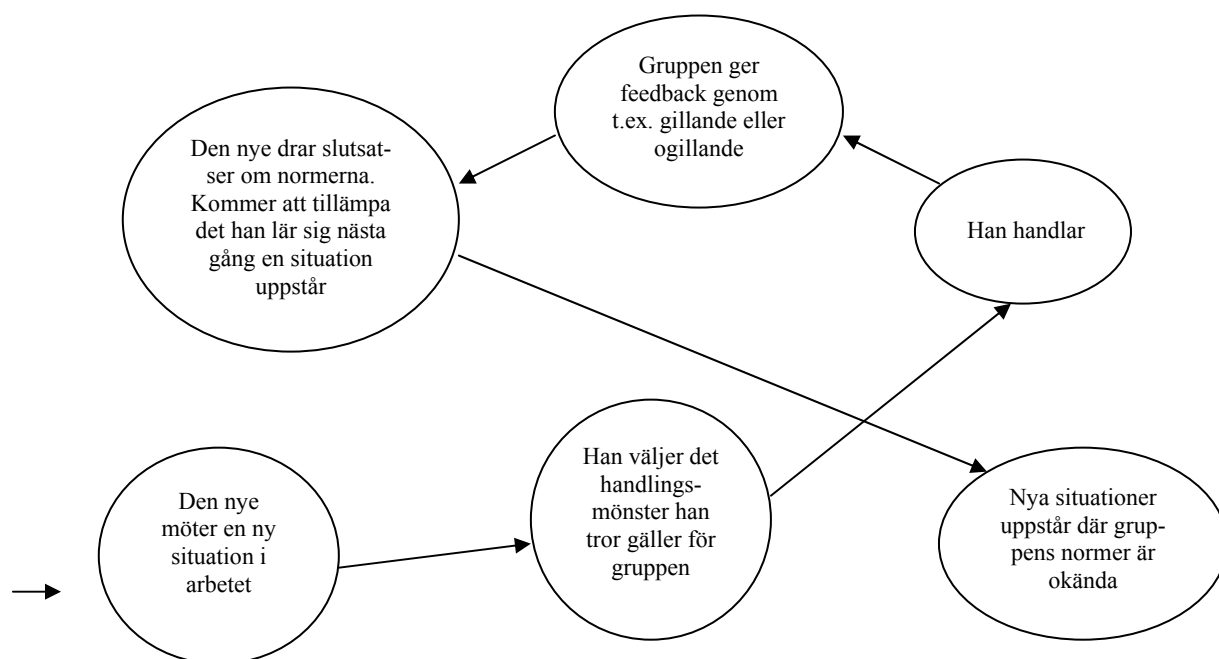
Introduktionens delar. En god introduktion på arbetsplatsen är en lång process, bestående av flera olika delar. Introduktionen brukar bestå av både teori och praktik. Dalin (1997) anser att teorin är till för att belysa praktiken och för att ge de anställda ett gemensamt språk, grundkunskaper och hjälp att analysera olika fenomen. Praktiken ska, enligt Dalin, ge upplevelser av olika typer av utmaningar, upplevelser både av att lyckas och misslyckas, samt tillfälle att pröva idéer och metoder.

Granberg (2003) menar att det som regel brukar sägas att introduktionen påbörjas då anställningsavtal träffas, eller den dag då anställningen påbörjas. Den nyanställdes första intryck av den nya arbetsplatsen är, som tidigare nämnts, av mycket stor vikt. Det är vid den första kontakten som grundattityden för organisationen och arbetsmiljön skapas, och denna kan komma att prägla den nyanställdes inställning under lång tid framöver (Englund, 1999; Pearn, 2002; Rubenowitz, 1994). Följaktligen är det betydelsefullt att det första intrycket blir så positivt som möjligt, och att den nyanställda på ett smidigt sätt anpassas till sin nya arbetsplats och dess arbetsgemenskap (Helzel & Klangebo, 1990; Rubenowitz, 1994). Rubenowitz påpekar dock att organisationen bör tänka på att inte skapa för höga förväntningar som sedan inte kan infrias, utan att det väsentliga är att ge ärlig och saklig information om hur det förhåller sig på arbetsplatsen.

Den nyanställda har anställts till en viss befattning bestående av ett antal arbetsuppgifter (Granberg, 2003). Målet med denna del av introduktionen är, enligt Granberg, att snarast möjligt få den nyanställda insatt i de nya arbetsuppgifterna. Detta mål är viktigt eftersom det hos nyanställda finns ett starkt psykologiskt behov av att inte känna sig som ett ”påhäng”, utan att istället kunna utträta något och känna sig nyttig, samt för att goda arbetsresultat snabbt ska kunna uppnås (Granberg, 2003; Helzel & Klangebo, 1990).

Goda relationer till arbetskamrater och att känna trygghet i arbetsgruppen är, enligt Granberg (2003), mycket betydelsefullt för individens självkänsla. Målet med denna del av introduktionen är, enligt Granberg, att underlätta den ömsesidiga anpassningen till arbetsgruppen, samt att möjliggöra för den nyanställda att bygga upp positiva relationer till arbetskamraterna. När nyanställda kommer till sin nya arbetsplats vet de i allmänhet väldigt lite om vilka grupper som finns utöver de formella arbetsgrupperna (Granberg, 2003). Granberg skriver att ordningsregler och säkerhetsföreskrifter ofta finns nedskrivna, men att information om hur dessa tolkas av grupperna vanligtvis saknas. Följden av detta blir att den nyanställda vanligtvis är utan kunskap om vilka normer och

värderingar som gäller i den nya arbetsgruppen, vilket lätt kan bidra till en känsla av främlingskap (Granberg, 2003; Rubenowitz, 1994). I den nya arbetsgruppen finns också förväntningar på hur den nyanställde ska uppträda, och det kan, enligt Granberg, upplevas som mycket otillfredsställande att inte ha kännedom om dessa förväntningar. Miles (1971) modell över hur människor lär sig en ny grupps beteende har utvecklats av Granberg (2003), till att gälla hur den nyanställde formar och lär sig gruppens beteende (Se Figur 2).



Figur 2. Granbergs (2003) modell som beskriver hur den nyanställde anpassar sig till gruppen.

Den som är nyanställd försöker ofta snabbt anpassa sig och lära sig hur arbetsgruppen fungerar, vilka målen är, vilka arbetsmetoder som används och vilka relationer som finns mellan de olika gruppmedlemmarna (Granberg, 2003). Det är inte enbart nyanställda som behöver information och kunskap, utan introduktionen bör ses som en ömsesidig angelägenhet, både för den nyanställde, och för arbetsgruppen. Enligt Rubenowitz (1994) sker många missförstånd på grund av att nyanställda inte fått information om förhållanden och föreskrifter som andra inom organisationen utgår från att de känner till. Om alla på arbetsplatsen känner till vad som ingår i introduktionen, kan motsättningar och irritation minska mellan den nyanställde och dennes nya omgivning (Rubenowitz, 1994).

Den nya arbetsplatsen består inte enbart av nya uppgifter och arbetskamrater, utan utgör också en ny och främmande miljö. Organisationen är sammanflätad av regler, relationer, nätverk, föreskrifter, administrativa system och rutiner som den nyanställde bör få ta del av så att anpassningen till den nya miljön underlättas (Granberg, 2003). Granberg anser att organisationens mål, strategier och dess syn på ledning och styrning utgör centrala delar av informationen, men det är också värdefullt att informera om exempelvis personalpolitik och ägarförhållanden. Utöver detta behövs, enligt Granberg, information om lokala fackliga organisationer, löne- och anställningsvillkor och allmänna ordningsregler. Då det är en ny miljö för den nyanställde behövs även en genomgång av

säkerhetsföreskrifter och olycksfallsrisker i introduktionen, detta för att kunna minska olycksfall bland nyanställda som kan bero på ovana och bristande kunskap (Helzel & Klangebo, 1990; Rubenowitz, 1994).

Enligt Rubenowitz (1994) har fackföreningarna i allt större utsträckning blivit engagerade i introduktionen. Fackföreningarna har bland annat ansvarat för att informera om gällande avtal och övriga överenskommelser mellan arbetsmarknadens parter, samt om annat som bedöms viktigt att nyanställda ska känna till (Rubenowitz, 1994). För att underlätta anpassningen till den totala miljön kan det i vissa fall också vara lämpligt att organisationen informerar om yttre förhållanden såsom bostadsmarknad, barnomsorg, skola och kommunikationer (Granberg, 2003).

Det är vanligt att organisationer har utarbetat introduktionsbroschyrer som översiktligt presenterar exempelvis organisationens verksamhet, löne- och anställningsvillkor, viktiga ordningsregler, fackliga organisationer, skyddsverksamhet och möjligheter till vidareutbildning (Granberg, 2003). Även om introduktionsbroschyren innehåller mycket utförlig information får den, enligt Rubenowitz (1994), aldrig ersätta den muntliga informationen. De broschyrer som lägger tyngdpunkten på sådant som direkt berör den nyanställde och dennes arbetsmiljö brukar, enligt Rubenowitz, få ett mer positivt mottagande än de som främst handlar om organisationens historik, högsta ledning och produktion. Rätt utformad är introduktionsbroschyren, enligt Rubenowitz, ett mycket värdefullt hjälpmedel vid introduktionen, särskilt då det i anslutning till resten av introduktionen hänvisas till motsvarande avsnitt i broschyren. Nackdelen med en särskild introduktionsbroschyr är att en påkostad och avancerad sådan riskerar att inte bli uppdaterad så ofta som den borde (Granberg, 2003).

Introduktionsutbildning ges beroende på organisationens storlek antingen i grupp eller individuellt (Granberg, 2003). Denna utbildning tar, enligt Granberg, i regel upp samma information som redovisas i den eventuella introduktionsbroschyren, men nu ges också möjlighet till frågor, diskussion och personlig kontakt. Inom större organisationer, dit det kommer många nyanställda, kan introduktionen förenklas genom att delar av den ges i smågrupper (Lennéer-Axelson & Thylefors, 1991). Sker introduktionsutbildningen gruppvis bör den återkomma med lämpliga tidsintervall, till exempel varje kvartal, och då ges till alla som anställts sedan föregående utbildning (Granberg, 2003). Lennéer-Axelson och Thylefors menar att förutom att detta sätt sparar tid och personal skapar det också trygghet för den nyanställde, som vågar fråga mer då det finns fler i samma situation. Att flera av de nyanställda varit på sina befattningar ett tag då introduktionsutbildningen ges kan, enligt Granberg, vara positivt eftersom de då lättare kan ställa frågor, vilket leder till ett större erfarenhetsutbyte mellan de nyanställda. I introduktionsutbildningen bör de fackliga organisationerna ges möjlighet att presentera sin verksamhet (Granberg, 2003; Rubenowitz 1994). Granberg skriver att det ofta är dålig närvaro under introduktionsutbildningar, och att de som är mest frånvarande är chefer. Nackdelar som följer av detta är att cheferna missar diskussioner, personkontakter och hur andra har upplevt att komma som ny till företaget. Granberg anser därför att företaget ska ha som policy att cheferna ska delta under introduktionsutbildningen. Den del av utbildningen som sker på individuell nivå syftar till att introducera befattningen och arbetsgruppen för den nyanställde (Granberg, 2003). Detta innefattar, enligt Granberg, två områden, dels de kunskaper och färdigheter som krävs av den nyanställde samt anpassningen till den nya arbetsgruppen, och dels fördjupning av vissa delar som behandlades på introduktionsutbildningen i grupp. För att garantera att inga viktiga moment i introduktionen försummas, har många företag en utarbetad checklista över delarna som behöver gås igenom (Rubenowitz, 1994). För att se ett exempel på en sådan checklista, se bilaga 1.

Många organisationer har utarbetat ett faddersystem som en del av introduktionen. Fadderns uppgift är att vägleda den nyanställde angående det som rör de vardagliga frågorna (Berggren, Gillström, Gillström & Östling, 1997; Englund, 1990; Helzel & Klangebo, 1990). Det är ofta lämpligt att en äldre kollega som känner organisationen väl utses till fadder, men även en relativt nyanställd, som på senare tid själv upplevt hur det är att vara ny på arbetsplatsen, kan med framgång utses (Rubenowitz, 1994). Lennér-Axelsson och Thylefors (1991) beskriver en variant på fadderverksamhet som är lämplig i en arbetsgrupp av begränsad storlek, där den nyanställde får inplanerad tid med var och en i gruppen. Det gör att den nyanställde snabbare fångas upp i gemenskapen och inte blir lika bunden och präglad av en enskild person, och arbetsbördan blir heller inte en så stor för en enskild individ i gruppen (Lennér-Axelsson & Thylefors, 1991).

Ansvar för introduktion. Enligt Helzel och Klangebo (1990) är det chefen och arbetsgruppen tillsammans med den nyanställde, som bör ansvara för introduktionen. Helzel och Klangebo poängterar dock att det är viktigt att den nyanställde själv deltar aktivt i introduktionen. Chefens och arbetsgruppens delaktighet i utformningen av introduktionen för nyanställda bidrar till ökade förutsättningar för en lyckad introduktion (Granberg, 2003; Rubenowitz, 1994). Enligt Granberg är arbetsgruppens aktiva medverkande vid introduktionen inte tillräcklig. Granberg menar att för att arbetsgruppen ska kunna uppleva arbetet med att hjälpa den nyanställde tillrätta som en del av de naturliga arbetsuppgifterna, måste arbetsgruppen också ges ansvaret att utarbeta introduktionen. Lennér-Axelsson och Thylefors (1991) anser att även om introduktionen bör vara en angelägenhet för hela arbetsgruppen, är det viktigt att det är tydligt uttalat vem, eller vilka, som bär det slutgiltiga ansvaret, eftersom det är lätt att smita från ett kollektivt ansvar. Rubenowitz poängterar vikten av att ledningen verkligen förstår betydelsen av en god introduktion och känner sig ansvarig för att den genomförs ordentligt. Enligt Dalin (1997) blir chefer ofta förebilder för anställda, finns det koppling mellan ord och handling blir chefen en positiv förebild, men om förhållandet är omvänt fungerar chefen som en negativ förebild. Studier av Thorsrud och Emery, Landis och Jaques (refererade till i Moxnes, 1984) har visat att chefens attityd och beteende är av avgörande betydelse för inläring. Det sätt som chefen klargör målsättningar, diskuterar framgång i jobbet och ger feedback, samt hur belöning och uppmuntran ges utgör, enligt Moxnes, grunden för den anställdes utveckling. En undersökning av Githens (refererad till i Moxnes, 1984) visade att av flera identifierade faktorer som var hämmande för lärande i arbetsgrupper var chefernas motvilja att acceptera sitt ansvar för personalutveckling huvudsaklig anledning till bristfällig personalutveckling. Ibland hörs chefer klaga över att arbetet med att genomföra introduktion för nyanställda stjälar tid från deras egentliga arbetsuppgifter, sådana klagomål kan bero på både brister i chefsutbildningen, och på att chefen inte varit delaktig i utformningen av introduktionen (Rubenowitz, 1994). Chefer som fått utbildning för sitt arbete borde, enligt Rubenowitz, veta att introduktionsarbete hör till hans eller hennes viktigaste arbetsuppgifter, och om chefen dessutom varit med och utformat introduktionen, är denne i regel beredd att både medverka och ta ansvar.

Uppföljning av introduktion. Introduktionen bör pågå under lång tid, där den bör vara intensivast i början, för att sedan tunnna ut och därefter övergå i en uppföljningsfas (Granberg, 2003; Petersson & Sjöström, 1990). Uppföljningsfasen ska ses som en del av introduktionen, som inte får försummas. För att deltagarnas synpunkter på introduktionen ska kunna användas på ett meningsfullt sätt, krävs det en systematisk analys av genomförande, resultat och effekter (Lundmark, 1998). Uppföljningen ska, enligt Lund-

mark (1998), ge underlag för att förbättra kommande introduktion för nyanställda. I uppföljningen kartläggs framtida behov av utbildning, individuell personal- och arbetsplanering förbättras och den nyanställdes arbetsuppgifter anpassas efter dennes förutsättningar (Helzel & Klangebo, 1990). Rubenowitz (1978) poängterar också vikten av att organisationen försäkras sig om att den nyanställde inte enbart fått information, utan att denne verkligen förstått all information som givits, och inte känner sig osäker i sin nya yrkesroll. I uppföljningen utvärderas introduktionen och det försäkras att den nyanställde har kommit in i sina nya arbetsuppgifter, samt kontrolleras om denne har de kunskaper som krävs, eller om något måste tilläggas (Helzel & Klangebo, 1990; Rubenowitz, 1978). I uppföljningen bör den nyanställde ges möjlighet att delge synpunkter på sina arbetsuppgifter, sin introduktion, samt få komma med idéer från tidigare arbetserfarenheter, vilket kan vara av värde för organisationen och dess introduktionsprocess (Helzel & Klangebo, 1990; Lundmark, 1998).

Problematik vid introduktion. Vid introduktionen vill organisationen ofta förbereda den nyanställde på alla tänkbara problem som kan dyka upp. Förutom att den nyanställda då inte kan tillgodogöra sig all information, kan det också bidra till att en allt för mörk bild av den kommande arbetssituationen målas upp (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991). Att ha höga ambitioner med introduktionen är naturligtvis bra, men då det på allt för kort tid, informeras om så mycket som möjligt kan det, enligt Granberg, (2003), leda till en känsla av ”korvstoppning. En i detalj planerad introduktion innebär, enligt Rubenowitz (1978), i sig själv ingen garanti för att den nyanställde snabbt kommer in i arbetsuppgifterna och gemenskapen. Genomförs introduktionen slentrianmässigt, utan engagemang från de ansvarigas sida, och om den nyanställde inte ges tid och möjlighet att förstå och smälta informationen, kan syftet med introduktionen inte uppnås (Rubenowitz, 1978). Granberg tror att nya medarbetare får väldigt olika introduktion trots att de är anställda inom samma organisation. Denna skillnad beror, enligt Granberg, huvudsakligen på hur aktiva chefer och arbetskamrater är i introduktionsarbetet.

Problemställning

Syftet med denna studie är att kartlägga, diagnostisera samt ge förslag till förbättringar av introduktionen för nyanställda på Arla Foods Göteborg.

Metod

För att få en djupare förståelse och en större insikt i ämnet gjordes i ett tidigt skede av arbetet med uppsatsen en förstudie, där intervjuer med två personalansvariga på två olika företag genomfördes. Förstudien avsågs också vara underlag till den del av syftet som ämnade ge förslag till förbättringar av introduktionen för nyanställda på Arla Foods Göteborg. De två företagen valdes ut med hjälp av handledaren, som hade hört goda omdömen om deras introduktion för nyanställda. De aktuella företagen kontaktades, och tid för intervju avtalades. Intervjuerna som genomfördes var öppna ostrukturerade intervjuer med en förberedd fråga, vilken var ”Hur är er introduktion för nyanställda upplagd?”. Vid intervjuerna deltog båda författarna aktivt, och anteckningar fördes. Intervjuerna tog mellan en och två timmar, och genomfördes i respondenternas arbetsrum. Efter intervjuerna sammanställdes och sammanfattades resultatet, vilket redovisas i bilaga 2.

Respondenter

I studien på Arla Foods Göteborg ingick 13 respondenter. Respondenterna delades upp i två grupper, Respondentgrupp 1 och Respondentgrupp 2. Båda grupperna valdes i samråd med en personalansvarig och en facklig representant, vilka även ingick i Respondentgrupp 1, tillsammans med en avdelningschef. Respondentgrupp 1 valdes därför att deras arbetspositioner innebar god insyn i introduktionen för nyanställda på Arla Foods Göteborg. Denna grupp bestod av två män och en kvinna, och åldern varierade mellan 30 och 50 år. Respondentgrupp 2 bestod av tio arbetare, vilka valdes med utgångspunkt i att de arbetade på flera olika avdelningar, och därmed representerade en spridning inom Arla Foods Göteborg. Av dessa respondenter var åtta män och två kvinnor och åldern varierade mellan 20 och 50 år. Ambitionen var att få arbetare som var relativt nyanställda och följaktligen själva nyligen introducerats till arbetsplatsen. Det var dock inte genomförbart på alla avdelningar, eftersom vissa hade få anställda och låg personalomsättning. Anställningstiden varierade därför mellan fem månader och fyra år. Åtta av dessa respondenter arbetade i produktionen och två på kontorsavdelningar.

Instrument

Instrumentet för studien var halvstrukturerade intervjuer med två olika intervjuguides som underlag. Intervjuguiderna bestod av en översikt över de områden som skulle behandlas, samt förslag på frågor under respektive frågeområde (Kvale, 2001). Vid framtagningen av intervjuguiderna valdes frågeområden som var relevanta för studiens syfte med utgångspunkt i förstudien och i tidigare forskning. Därefter konstruerades förslag på frågor under varje område. Intervjuguiden, för Respondentgrupp 1, bestod av frågor av övergripande form. Exempel på frågor var följande. Hur tycker du att introduktionen fungerar idag? Har du förslag på hur introduktionen kan förbättras? (Se bilaga 3) Intervjuguiden, för Respondentgrupp 2, bestod av mer specifika frågor. Exempel på frågor var följande. Hur skedde introduktionen till dina nya arbetsuppgifter? Fick du kännedom om vad andra avdelningar arbetade med? Har det skett någon uppföljning av introduktionen? (Se bilaga 4) Frågorna i de båda intervjuguiderna var inte fasta, utan var avsedda som stolpar för vad vi ville få fram under intervjun. Under intervjuns gång fanns möjlighet till flexibilitet gällande frågornas form och ordningsföljd (Holme & Solvang, 1997; Kvale, 2001; Trost, 1997). Detta för att respondenten i största möjliga utsträckning själv skulle få styra intervjun, och att de synpunkter som kom fram skulle vara ett

resultat av respondentens subjektiva uppfattning (Holme & Solvang, 1997; Trost, 1997).

Tillvägagångssätt

Studien på Arla Foods Göteborg inleddes med intervjuer med Respondentgrupp 1 och därefter följde intervjuer med Respondentgrupp 2. Denna ordning ansågs fördelaktig, då den var tänkt att ge kunskap om hur introduktionen för nyanställda fungerade i dagsläget och hur den kunde förbättras. Denna kunskap var utgångspunkt för efterföljande intervjuer med Respondentgrupp 2. Samtliga intervjuer genomfördes under fyra dagar, med som mest fyra intervjuer på samma dag. Mellan varje intervju var det minst en halvtimmas paus för att författarna skulle hinna rensa tankarna, och förbereda sig inför kommande intervju. Alla intervjuer genomfördes i ett avskilt rum på företaget med båda författarna närvarande. Att båda två var närvarande underlättade tolkningen och analysen där minnet, enligt Trost (1997), är en viktig ingrediens. Intervjuerna spelades, efter godkännande från respondenten, in på minidisc. Vissa människor kan, enligt Trost, besväras och hämmas av att bli inspelade. Att inspelning av intervjuerna ändå valdes att göras, berodde på att detta underlättade författarnas koncentration på ämnet och dynamiken i intervjun (Kvale, 2001). Varje intervju inleddes med en presentation av författarna, samt beskrivning av studiens syfte. Författarna kontrollerade också om respondenten hade några frågor innan minidiscen sattes på, och därefter påbörjades intervjun. En av författarna höll i själva intervjun, medan den andra förde kortfattade anteckningar över svaren. Syftet med att föra anteckningar var att dessa skulle kunna användas som stöd vid utskriften av intervjun, men också som en säkerhetsåtgärd ifall det skulle ske några missöden vid inspelningen. Under intervjuns gång, sammanfattades ibland respondentens svar för att säkerställa en korrekt tolkning (Kvale, 2001). Intervjuerna tog 30-45 minuter, och innan varje intervju avslutades och minidiscen stängdes av, tillfrågades respondenten om denne hade något ytterligare att tillägga. I direkt anslutning till varje avslutad intervju spelade författarna in egna reflektioner om intervjun, och om hur icke-verbala signaler upplevts och tolkats (Holme & Solvang, 1997; Kvale, 2001; Trost, 1997). Dessa omedelbara intryck som spelades in var tänkta att ge värdefull bakgrund åt den senare analysen av utskrifterna. Utskrifterna gjordes av en av författarna, snarast möjligt efter varje avslutad intervju, för att ha dem i färskt minne. Anledningen till att en av författarna skrev ut samtliga intervjuer, var att det vid utskriften av intervjuer sker en tolkning, som i sig självt är en början till analys (Kvale, 2001). I utskrifterna gjordes vissa förkortningar, utfyllnadsord utelämnades i viss mån, och då utsvävningar från ämnet förekom, exkluderades detta. Varje utskrift tog cirka en timme att genomföra.

Databearbetning

Bearbetningen av intervjumaterialet inleddes med att alla intervjuerna lästes igenom av författarna var för sig, för att skaffa ett allmänt intryck och för att få en helhetssyn. Efter detta bearbetades materialet av båda författarna tillsammans, genom att huvudfrågorna gicks igenom var för sig och återkommande mönster och uttalanden antecknades. Kategoriseringar av materialet gjordes med utgångspunkt i intervjuguiderna och i tidigare forskning och var följande: Första intryck, Arbetsuppgifter, Arbetskamrater, Organisation, Fadderverksamhet, Ansvar, Introduktionsbroschyr och introduktionsutbildning och Uppföljning. I många fall har kvantifiering, som att räkna olika yttranden använts, men också djupare tolkningar av speciella yttranden har gjorts. Denna analysmetod kallas *ad hoc* (Kvale, 2001). Vid kvantifieringar av svar användes både siffror och ord. Antalet respondenter som avsågs med dessa ord var de som följer. Med "Alla" och "Samtliga" avsågs tio respondenter, med "Nästan alla" och "Flertalet"

”Samtliga” avsågs tio respondenter, med ”Nästan alla” och ”Flertalet” avsågs sju till nio respondenter. Med ”Många” avsågs fem till sju respondenter och med ”Flera” och ”Några” avsågs tre till fyra respondenter.

Resultatsvaren är genomgående uppdelade mellan Respondentgrupp 1 och Respondentgrupp 2. Resultatet bland Respondentgrupp 2 presenteras utifrån ovanstående kategoriseringar. Många av de frågor som behandlas tangerar två eller flera rubriker och därför kan samma företeelse dyka upp fler än en gång. Enligt Trost (1997) bör utfyllnadsord, som ”liksom” och ”typ” tas bort i rapporten, detta för att inte skriva sådant som skulle kunna vara sårande för den intervjuade. Alla citat som används i uppsatsen är därför omgjorda från talspråk till skriftspråk. De citat som presenteras är dels de som är representativa för de respondenterna, och dels de som visar avvikande uppfattningar.

Resultat

Sammanfattning av resultat

Alla respondenter i Respondentgrupp 1 ansåg att den största bristen i dagens introduktion var att det saknades ett samlat och gemensamt introduktionsprogram för samtliga nyanställda. Eftersom ett gemensamt synsätt saknas, skiljer sig introduktionens planerande och genomförande mycket mellan de olika avdelningarna.

Intervjusvaren från Respondentgrupp 2, visade att introduktionen för nyanställda varierade och fungerade olika bra, både mellan anställda inom samma avdelningar, men främst mellan olika avdelningar inom Arla Foods Göteborg. Variationen speglades tydligt av svaren inom samtliga frågeområden. Flera respondenter uppgav att de fått ett gott första intryck av arbetsplatsen. De respondenter som uttryckte ovanstående, har genomgående haft en väl fungerande introduktion. Nästan hälften av respondenterna beskrev dock det första intrycket som kaosartat och rörigt. Dessa respondenter hade ej fått någon genomtänkt introduktion utan ansåg att de hade slängts direkt in i arbetet. Det fanns också en stor variation, mellan de olika respondenterna, avseende hur utförligt arbetsuppgifterna hade visats, och hur länge detta hade pågått. Nästan alla respondenter ansåg att de skulle ha behövt ytterligare tid till att lära sig sina arbetsuppgifter. Beträffande om respondenterna var nöjda med denna del av introduktionen fanns också en stor variation. Fyra av respondenterna uppgav att de var mycket nöjda medan tre uttryckte rent missnöje. Hur introduktionen till arbetskamraterna har skett, skiljde sig också mellan de olika respondenterna. I vissa fall hade arbetskamraterna inte ens vetat om att det skulle komma en ny till arbetsplatsen, medan arbetskamraterna i andra fall hade varit väl informerade om den nyanställde. Samtliga respondenter ansåg att det var lätt att komma in i arbetsgruppen och gemenskapen. Nästan alla respondenter sade sig trivas väldigt bra med sina arbetskamrater, och trodde att de flesta andra medarbetare också gjorde det. Överlag hade respondenterna en otillfredsställande bild av helheten, och ansåg att de var dåligt informerade om hur arbetet gick till på övriga avdelningar inom företaget. En vanlig uppfattning bland respondenterna var att det informerats tillräckligt om arbetet i den egna lokalen, men inte om helheten och om vad som händer runt omkring. Ingen av respondenterna hade fått någon introduktionsbroschyr varken innan eller efter anställningen påbörjades. Ingen hade heller genomgått någon introduktionsutbildning. Respondenterna skiljde sig också åt angående om och hur uppföljning av introduktionen har skett. Tre respondenter hade inte haft någon uppföljning alls. Fyra respondenter uppgav att de hade haft personer runt omkring, chefer och/eller arbetskamrater som spontant har frågat hur introduktionen på arbetsplatsen har fungerat. Övriga tre respondenter hade haft ordnade uppföljningssamtal.

Resultat bland Respondentgrupp 1

Alla respondenter pekade på att den största bristen i dagens introduktion var att det saknades ett samlat och gemensamt introduktionsprogram för samtliga nyanställda. Detta bidrog till att introduktion skiljde sig mycket mellan olika avdelningar. Introduktionens planerande och genomförande på respektive avdelning avgjordes, enligt respondenterna, för närvarande av de enskilda chefernas engagemang. En synpunkt som framkom var att om introduktionen skulle kunna förbättras så måste ledningen och personalavdelningen ta ansvar och prioritera denna fråga. Respondenterna var överens om att introduktionen hade fungerat betydligt bättre om den skedde under mer ordnade former, och en av dem gav ett förslag på hur detta kunde ske.

”Att ha en specifik dag då man tar emot nyanställda, då kan man lägga upp ett program med gemensam information innan de börjar.”

Respondenterna berättade vidare om hur det kunde gå till när en nyanställd kommer till företaget i dagsläget. Den nyanställde fick då en beskrivning av företaget och dess organisation, fick information om anställningsformer, och blev presenterad för arbetsledningen. Den nyanställde fick sedan förhoppningsvis träffa ett skyddsombud, och fick en rundvandring på arbetsplatsen, samt tilldelades skåp, inpasseringskort och arbetschema. Introduktionen till de nya arbetsuppgifterna sköttes i regel av arbetskamraterna, men på vissa avdelningar hade det utarbetats en strukturerad verksamhet, där samtliga nyanställda tilldelades en fadder. Fadderns uppgift var att presentera den nyanställde och visa denne runt. Enligt respondenterna fungerade fadderverksamheten bra, men tillägger att det ibland varit lite problematiskt, till exempel då faddern inte varit tillgänglig för den nyanställde, på grund av schemaläggning eller semester. En av respondenterna påpekade att det är av stor vikt att få samtliga arbetskamrater att förstå att introduktionen för nyanställda är en del av deras arbetsuppgifter. I dagsläget skickades det inte ut någon introduktionsbroschyr till nyanställda inom produktionen innan de påbörjar anställningen. Det påpekades dock av en respondent att detta kunde skilja sig mellan olika befattningar, men att ambitionen nu var att det ska vara lika för alla inom företaget. Två av respondenterna tyckte att utskick av en broschyr, innan anställningen påbörjades är ett bra förslag på förbättring i den nuvarande introduktionen. En sådan broschyr borde, enligt respondenterna, innehålla information både om hela organisationen, Arla Foods, och om Arla Foods Göteborg. Enligt respondenterna var det centralt att informationen till nyanställda delades upp, så att de i första hand fick den grundläggande information som var viktigast för stunden, och först därefter informerades om exempelvis organisationen, helhetssyn och policys. Eftersom företaget hanterar livsmedel så är hygien en viktig aspekt. En respondent berättade att de nyanställda vid introduktionen skriver på ordnings- och hygienregler, denne respondent påpekade också vikten av att de verkligen förstår vad de skriver på. Ambitionen inför framtiden är därför att samtliga anställda ska få gå en hygienutbildning. En brist i dagens introduktion var, enligt respondenterna, att det inte sker någon uppföljning av introduktionen. Dagens introduktion tenderade också ibland till att bli för komprimerad, och de nyanställda kunde, enligt en respondent, därför uppleva den som ”korvstoppling”.

Resultat bland Respondentgrupp 2

En respondents spontana svar på hur denne känner för arbetsplatsen.

”Om introduktionen förbättras blir det helt fantastiskt.”

Första intryck. Det första intrycket av Arla Foods Göteborg varierade mellan de olika respondenterna. Svaren uttryckte allt från ett väldigt bra bemötande med god information, till ett intryck av ett totalt kaos. De fyra som sa att de hade fått ett gott första intryck var samma personer som genomgående var mest nöjda med sin introduktion. De hade känt sig välkomna, fått ett bra bemötande av chefer och arbetskamrater, och hade fått god information om arbetsuppgifterna. Ytterligare en respondent, utöver dessa fyra sade sig också ha fått ett gott första intryck, men sa att detta mest berodde på att denna kände vissa av sina arbetskamrater sedan tidigare. De fem respondenter som beskrev det

första intrycket som kaotiskt och rörigt, hade knappt fått någon introduktion alls, utan ansåg att de blivit inslängda direkt i arbetet. En av dessa respondenter fortsatte med att beskriva vad en otillfredsställande introduktion kan leda till.

”Det ger ett slarvigt intryck av företaget och jobbet blir därefter. Om man får en slarvig introduktion, där ingen bryr sig så blir man inte lika motiverad.”

Arbetsuppgifter. Beträffande introduktionen till de nya arbetsuppgifterna, så uppgav samtliga respondenter att de hade haft någon som visat hur arbetsuppgifterna skulle utföras. Däremot varierade det mellan respondenterna hur utförligt arbetsuppgifterna hade visats, och hur länge detta hade pågått. Den respondent som hade fått minst tid till upplärning hade endast fått en halv timmas instruktion, och den respondent som hade fått mest tid har haft någon bredvid sig som stöd i fyra veckor. I det första fallet var det mer ifråga om någon som snabbt visat arbetsuppgifterna, och i det senare fallet var det en utpräglad fadderverksamhet. Av de resterande respondenterna hade fyra fått en upplärningstid på en till två veckor, och två respondenter hade fått två dagar. De övriga två respondenterna var oklara över länge de haft på sig att lära sig sina arbetsuppgifter. Ett citat som belyser hur flera respondenter hade fått lära sig sina arbetsuppgifter är följande.

”Det är ett rätt självständigt arbete, man får sköta sig själv. Det var ingen som så åt en så mycket hur man skulle göra. Vissa hjälpte till och visade hur man skulle göra, men man fick titta på de andra och se hur de gjorde.”

Många respondenter pekade på att arbetet i sig själv inte är komplicerat, utan att det gick relativt snabbt att lära sig arbetsuppgifterna. Trots detta så ansåg flertalet av respondenterna att de skulle ha behövt mer tid till att lära sig sina arbetsuppgifter. Det som, enligt respondenterna, fordrades är mer tid till att komma in i tempot, hitta saker och lära sig hur saker och ting fungerar. Flera respondenter påpekade dessutom att mycket hänger på den enskilda individen och att det därför är viktigt att det är rätt person som blir anställd för jobbet och de specifika arbetsuppgifterna.

”När jag skulle lära mig att köra maskinerna så var det någon som skulle ha varit med, men det var ingen som hade tid. Om det blev något fel så fick man gå och hämta någon som kunde fixa det, men man fick fortfarande inte lära sig. Om man ska lära sig en maskin så måste man göra det ordentligt, inte tills man är halvfärdig. Visserligen lär man sig ändå med tiden, men det tar längre tid.”

Fyra av respondenterna var mycket nöjda med introduktionen till arbetsuppgifterna, och det är samma personer som hade haft ett mer utpräglat fadderskap. Dessa fyra arbetade på avdelningar där antalet anställda var relativt få och personalomsättningen ganska låg. Det var speciellt tre respondenter som uttryckte missnöje med introduktionen till arbetsuppgifterna. Dessa tre respondenter, var bland de fem som ansåg sig ha blivit inslängda i arbetet utan något direkt upplärning. De övriga tre respondenterna, av vilka två ansåg sig ha slängts in i arbetet, menade ändå att de på ett godtagligt sätt blev introducerade till sina arbetsuppgifter, och har därmed inga konkreta förslag på hur den skulle kunna förbättras. Flertalet av respondenterna gav egna förslag på hur introduktionen till arbetsuppgifterna skulle kunna förbättras. Förslagen hade dels utgångspunkt i vad de själva tyckte var bra med sin introduktion, och dels i vad de ansåg saknades. Hälften av respondenterna påpekade att man måste börja med enkla saker och sedan bygga vidare ut-

ifrån det. Några respondenter utvecklade detta resonemang, och menade att det var bra att först lära sig vissa uppgifter och att få pröva på dessa, för att sedan gå vidare till nästa uppgift. De menade att det var viktigt att inlärningsprocessen skedde stegvis. Samtliga respondenter tyckte att det var en fördel att själv få pröva på de nya arbetsuppgifterna relativt snabbt. Flera påpekade dock vikten av att det fanns någon som kan gå bredvid den nyanställde och se att arbetsuppgifterna utförs på rätt sätt, och som vid behov kunde svara på frågor.

”Första dan tittade jag bara. När jag själv skulle börja jobba var faddern bredvid mig. Jag lär mig bäst när jag får pröva själv, men att det finns någon till hands som jag kan fråga när jag behöver hjälp.”

Två respondenter uttryckte att det hade varit en fördel om information om arbetsuppgifter och rutiner hade upprepats några veckor efter anställningens början. De menade att den nyanställde då skulle ha hunnit komma in i sina arbetsuppgifter och då skulle ha lättare att ställa frågor.

Arbetskamrater. Det var också skillnad i hur respondenterna hade introducerats till arbetskamraterna. I några av fallen hade arbetskamraterna inte ens vetat om att det skulle komma en ny till arbetsplatsen, i andra fall hade arbetskamraterna varit väl informerade om den nyanställde. De fyra respondenterna som hade haft faddrar blev presenterade för de nya arbetskamraterna av dessa. En av ovanstående respondenter hade redan innan anställningens början blivit informerad om, och presenterad för arbetskamraterna via mail. Övriga respondenter presenterades för arbetskamraterna av den person som visade dem hur arbetsuppgifterna skulle utföras. Följande två citat beskriver hur olika det gick till när de nyanställda påbörjade sin anställning.

”Chefens ersättare visste inte att jag skulle komma, så det var en enda röra och det kändes inte så personligt när ingen visste att jag skulle komma.”

”Jag kände mig välkommen. Alla var hjälpsamma mot mig, de menade att det inte finns några dumma frågor, bara dumma svar.”

I nästkommande citat beskriver en av respondenterna hur det i dagsläget kunde gå till när det kommer någon ny till arbetsplatsen.

”Plötsligt står det bara en ny arbetskamrat där, vissa går fram och presenterar sig, men inte de flesta. De ser den nyanställde som ett hot och att de är bättre än honom eller henne.”

Samtliga respondenter ansåg att det var lätt att komma in i arbetsgruppen och gemenskapen. En del av dem tillade att det underlättar för den nyanställde att komma in i gemenskapen om denne själv är öppen som person. En av respondenterna uppgav att denne kände några av sina arbetskamrater sedan tidigare, och tyckte därför att det var lätt att komma in i gemenskapen, men påpekade dock att det kunde vara svårare för nyanställda som inte känner någon sedan tidigare. Nästan alla respondenter uttalade att de trivdes väldigt bra med sina arbetskamrater, och många påpekade också att det alltid var lätt att fråga arbetskamraterna om hjälp, om det var något man inte kunde, eller inte förstod. Några respondenter uttryckte att klimatet på arbetsplatsen var öppet, vilket gjorde att det var lättare att fråga. En av respondenterna framhöll dock att de som arbetat länge på företaget ofta tar för givet att nyanställda vet allt som de själva vet. Två av respon-

denterna blev redan i anslutning till att de fick reda på att de skulle bli anställda, presenterade för sina blivande arbetskamrater. De fick då även se hur arbetsplatsen såg ut, samt erhöll en del information om vad de kommande arbetsuppgifterna skulle innebära. Båda dessa respondenter ansåg att detta var ett bra sätt att påbörja introduktionen. En respondent framhöll att om introduktionen till arbetskamraterna ska kunna förbättras, så behövs det bättre kommunikation. Chefer borde till exempel informera de anställda om vem den nye arbetskamraten är, när denne ska börja sin anställning, vad han eller hon har gjort tidigare och hur länge det är tänkt att denna ska arbeta inom företaget. Många av respondenterna hade dock inga specifika förslag på hur introduktionen till arbetskamraterna kunde förbättras, utan ansåg sig relativt nöjda med hur de själva introducerats.

Organisation. Överlag så ansåg respondenterna att de var dåligt informerade om hur arbetet gick till på övriga avdelningar inom företaget. Fyra av respondenterna uppgav att de hade varit på rundvandring på företaget. För tre av dessa hade rundvandringen blivit av först efter att de själva efterfrågat en sådan. Övriga respondenter uppgav att de inte hade varit på någon rundvandring. Några av dessa respondenter berättade att de under anställningens gång sett lite av vad som görs på andra avdelningar, men att de ändå inte hade någon bra uppfattning om helheten. Två av dessa respondenter uppgav att de vid anställningens början fick reda på att de skulle få gå en rundvandring för att se övriga avdelningar, men att detta har fortfarande inte hade blivit av. Endast en av respondenterna hade fått en rundvandring i hela mejeriet redan vid sin introduktion, något som denne uppskattade mycket.

”Första veckan gick jag en rundvandring, det tyckte jag mycket om, det var intressant att följa hela produktionen.”

Nästan alla respondenter uppgav att det hade varit bra att få mer information om hur det fungerade på övriga avdelningar. Några av respondenterna sa att detta, i och för sig inte var nödvändigt för att kunna utföra arbetsuppgifterna, men att det ändå var viktigt och bra att se samspelet mellan de olika avdelningarna. Två av respondenterna ansåg sig inte ha saknat sådan information.

”Har fortfarande efter drygt två år inte varit inne på vissa andra avdelningar.”

Det var endast en respondent som nämnde företagets mål, och då som något ganska avlägset. Ett förslag från flera respondenter för att öka kunskapen om företaget och dess organisation, var att man vid introduktionens början borde ha en kortare rundvandring, som efter en tids anställning följdes upp med en grundligare genomgång.

Fadderverksamhet. Alla respondenter hade, som tidigare nämnts, haft någon eller några personer som under varierande tidslängd visat dem arbetet i början av anställningen. I fyra av dessa fall var det fråga om en välplanerad fadderverksamhet. Dessa fyra respondenter var nöjda med sin introduktion, och tyckte att fadderverksamheten var bra, vilket nästkommande citat visar på.

”Att jag är nöjd med min introduktion berodde nog mycket på att min fadder var så bra.”

Faddern hade i tre av dessa fyra fall varit någon som arbetat länge inom företaget, vilket upplevts som positivt av respondenterna. I det fjärde fallet hade faddern bara varit verksam inom företaget en kortare tid, men hade ändå tillräcklig kunskap för att vara en bra fadder. I det här fallet var det uppskattat att faddern var ungefär jämnårig med respondenten eftersom detta bidrog till att de hade mycket gemensamt. Denna respondent kunde tänka sig att problem skulle kunna uppstå om en ung person skulle fungera som fadder åt en äldre erfaren nyanställd. Bland de sex respondenter som inte hade haft någon fadder ansåg hälften att introduktionen till arbetsuppgifterna ändå hade fungerat relativt bra, eftersom de tyckte att personen som visade dem varit lämplig och kunnig. I resterande fall tyckte respondenterna att det fungerat mindre bra, då det inte hade funnits tid till upplärning och/eller att det hade varit olämpliga personer som utsetts till att lära upp dem. Följande citat är exempel på detta.

”Första dagen gick jag med en person i en halvtimme, som också var ny sedan två månader tillbaka.”

”Oftast kommer det någon och säger att idag kommer det en ny, du får ta hand om den nyanställda och gå runt och visa.”

Flera av respondenterna som inte hade haft någon fadder, kom med förslag på hur en fadderverksamhet skulle kunna se ut. En av respondenterna uttryckte följande.

”För att introduktionen ska bli lika för alla, så borde det vara fasta personer som tar hand om samtliga nyanställda. När den nyanställda sedan har arbetat några dagar, borde det vara ordnat så att denne kunde komma tillbaka till faddern, med de eventuella frågor som dykt upp”

Ett annat förslag, som två respondenter gav, var att faddern borde vara någon som går utöver schemat, med uppgift att hjälpa den nyanställda. Dessa respondenter berättade att det idag fungerade så att den som visade den nyanställda fick utföra dubbelt arbete, eftersom denne samtidigt hade sina egna arbetsuppgifter att sköta.

Ansvar. För åtta av respondenterna var det oklart vem som bar det slutgiltiga ansvaret för deras introduktion. De två resterande respondenterna uppgav att det var chefen som hade det ansvaret. Arbetskamraternas deltagande i introduktionen hade i den övervägande delen av fallen bestått av att svara på frågor och att vara allmänt hjälpsamma.

Introduktionsbroschyr och introduktionsutbildning. Ingen av respondenterna hade fått någon introduktionsbroschyr, varken innan eller efter anställningen påbörjades, och ingen av respondenterna hade heller genomgått någon introduktionsutbildning. Endast en av respondenterna kom med konkreta förslag på vad en sådan utbildning skulle kunna innehålla. Denna respondent tyckte att det vore bra om nyanställda fick gå en introduktionsutbildning, men ansåg att detta borde ske först efter cirka en månad. Den nyanställda hade då hunnit komma in i arbetsuppgifterna och var mottaglig för mer information. Respondenten ansåg att denna utbildning borde innehålla information om vad det är för organisation man arbetar inom, praktiska frågor, personalavdelning, sjukanmälan, kontaktpersoner, förmåner, ansvar etc. Flertalet av respondenterna hade vid olika tillfällen fått sådan information muntligt av faddrar, arbetskamrater och/eller chefer, men inte i någon ordnad form. Denna information hade många gånger erhållits enbart då respondenterna själva efterfrågat den. Några respondenter uppgav att de började sin anställning samtidigt som flera andra nyanställda, och tyckte att detta kändes tryggt, eftersom de då

kunde fråga de andra nyanställda, om det var någon information de inte fått eller förstått.

Av samtliga respondenter hade endast tre stycken genomgått en hygienutbildning. Följaktligen var det sju respondenter inte hade genomgått någon sådan utbildning. En av dessa respondenter arbetade då denna utbildning genomfördes och kunde därför ej delta. En annan hade efterfrågat hygienutbildning under ett par års tid men ännu inte fått någon. Två av respondenterna arbetade på avdelningar där det, enligt dem själva, inte var nödvändigt med någon hygienutbildning. Ingen av respondenterna hade heller genomgått någon säkerhetsutbildning. Åtta av respondenterna uppgav att de hade fått information om säkerhet efter hand, ofta då det redan hänt något eller om någon hade gjort fel. Två av respondenterna, desamma som ovan, arbetade på sådana avdelningar där det, enligt dem själva, inte krävdes någon säkerhetsutbildning.

Uppföljning. Tre av respondenterna hade inte haft någon uppföljning av introduktionen, och kände inte till att det förekommer någon nuförtiden heller. En av dessa respondenter uttryckte ett skäl till varför det borde finnas.

”Då kan både chefen och man själv få reda på hur arbetskamraterna runt omkring ansåg att man skötte sina arbetsuppgifter.”

Fyra respondenter uppgav att de har haft personer runt omkring, chefer och/eller arbetskamrater som hade frågat hur det kändes, hur de trivdes, och hur de ansåg att det fungerade med arbetsuppgifterna. Dessa samtal hade inte skett i någon ordnad form utan hade inträffat spontant. En av dessa fyra respondenter hade fått ett frågeformulär efter introduktionen, där denne fått svara på frågor angående om hur introduktionen hade fungerat, hur denne trivdes med arbetskamraterna och hur relationen med chefen fungerade. Övriga tre respondenter hade haft någon form av ordnad uppföljning. En av dessa ansåg att utvecklingssamtalet som sker årligen var en sorts uppföljning. De övriga två respondenterna hade haft uppföljning cirka en månad efter anställningens början. Denna uppföljning hade varit i form av ett enskilt samtal mellan chefen och respondenterna, där det hade frågats om hur introduktionen upplevts, och hur det fungerade med arbetskamraterna och med faddern. De två respondenterna hade uppfattat uppföljningen på olika sätt. Den ena ansåg att syftet med uppföljningen var oklart, och att uppföljningen skedde för tätt in på anställningens början, vilket gjorde att respondenten inte hade haft så mycket att tillföra. Den andra respondenten sade sig ha upplevt uppföljningen som mycket positiv och en anledning som nämndes var att chefen på detta sätt visade intresse för respondenten.

Diskussion

Diskussionsavsnittet kopplar samman tidigare forskning med resultatet av studien. Avsnittet följer de kategorier som använts i resultatavsnittet, för att få en bättre överskådlighet. På samma sätt som i resultatredovisningen kan vissa aspekter tas upp fler än en gång, då många frågor hänger samman med två eller flera rubriker.

Resultatet i studien visar att nyanställda får väldigt olika introduktion, både inom samma avdelning, men främst mellan olika avdelningar på Arla Foods Göteborg. Detta bekräftar Granbergs (2003) misstanke om att nyanställda inom en och samma organisation introduceras på skilda sätt. Den stora variationen av introduktion på Arla Foods Göteborg, kan bero på att det saknas ett gemensamt synsätt på genomförandet inom företaget. Introduktionen för nyanställda blir därmed helt beroende av den enskilde chefens och arbetskamraternas engagemang, vilket, enligt Granberg, är en vanlig anledning till att anställda inom samma organisation introduceras på mycket olika sätt.

För flertalet av respondenterna i studien har introduktionen varit allt för komprimerad. När för mycket information ges under kort tid hinner individen inte smälta och bearbeta allt det nya, vilket även Peterson och Sjöström (1990) påpekar. Reflektion och dialog är, enligt både Ellström (1992) och Svedberg (2000), mycket betydelsefullt vid inhämtning av ny kunskap. Vi anser därför att det är lämpligt att informationen sprids under en längre tid, men vi vill poängtera att det först och främst är informationens innehåll som är det primära och inte tidslängden. För att möjliggöra en aktiv dialog tycker vi också att det vore lämpligt om en del av informationen gavs i grupp tillsammans med andra nyanställda.

De respondenter som anser sig vara nöjda med sin introduktion har alla fått ett bra första intryck, deras avdelningar har låg personalomsättning och de har hade haft ett väl fungerande fadderskap. Flera författare, bland annat Rubenowitz (1994) menar att en god introduktion kan bidra till en lägre personalomsättning, eftersom det är högre risk att anställda säger upp sig under anställningstidens början. Det finns givetvis många olika orsaker till en låg personalomsättning, men det är värt att beakta att en av anledningarna till den låga personalomsättningen på vissa avdelningar inom Arla Foods Göteborg, kan vara att introduktionen faktiskt fungerar väl.

Första intryck

De fyra respondenter som beskriver det första intrycket som positivt har genomgående varit nöjda med sin introduktion, och verkar också nöjda med sin arbetssituation. De respondenter som däremot, beskriver det första intrycket som kaotiskt och rörigt, tolkar vi som mindre nöjda och mindre motiverade i sitt arbete. Både Helzel och Klangebo (1990) och Rubenowitz (1994) påpekar att det är av stor vikt att det första intrycket av arbetsplatsen blir så positivt som möjligt, vilket ovanstående tyder på. Detta stödjer också Englunds (1999), Pearn (2002) och Rubenowitz tanke om att första intrycket av organisationen färgar den fortsatta inställningen under lång tid framöver. Det är, enligt oss, också tänkbart att det som Senge (1995) benämner personligt mästerskap, alltså individens förmåga och vilja att lära, dämpas av ett negativt första intryck av organisationen. Med detta menar vi att ett negativt första intryck kan göra att den nyanställde känner sig mindre delaktig och engagerad i företaget, vilket kan leda till lägre motivation. Ett gott mottagande och en väl fungerande introduktion, som signalerar att den nyanställde är viktig för företaget, borde bidra till ett bra första intryck.

Arbetsuppgifter

Alla respondenter i studien uppger att de snabbt fick pröva på sina nya arbetsuppgifter, och anser att detta var det bästa sättet att komma in i, och lära sig de nya arbetsuppgifterna. Detta stödjer Granbergs (2003) och Helzels och Klangebos (1990) uppfattning om att nyanställda har ett starkt behov av att snabbt komma in i de nya arbetsuppgifterna, och av att uppnå goda arbetsresultat.

Några av respondenterna anser att de blev inslängda i de nya arbetsuppgifterna utan att ha blivit ordentligt upplärda. Detta kan leda till negativa konsekvenser både för företaget och för den nyanställde. Bristande upplärning leder dels till att det tar längre tid innan den nyanställde blir lika produktiv som övriga medarbetare. Dels till ökad risk för produkter som inte uppnår önskvärd kvalitet, vilket med hänvisning till Helzel och Klangebo (1990), innebär en effektivitetsförlust för organisationen. Att bli inkastad i det nya arbetet utan att blivit ordentligt upplärd kan innebära att den nyanställde tvingas störa övriga medarbetare med ständiga frågor om det som känns oklart. Detta leder dels till att arbetskamraterna blir avbrutna i sitt arbete, och dels till risk för att den nyanställde känner sig i vägen och som en belastning för övriga medarbetare, vilket enligt Granberg (2003) och Helzel och Klangebo är negativt.

När det avsätts allt för kort tid för introduktionen till arbetsuppgifterna tror vi att risken för det som Argyris (1990) benämner ”singleloop”-lärande ökar. När en nyanställd ska lära sig de nya arbetsuppgifterna, under stark tidspress, finns det en fara för att denne enbart anpassar sig och tar efter övriga arbetskamrater, utan att reflektera över varför arbetsuppgifterna utförs på ett visst sätt. Detta leder till ökad risk för att allt bara rullar på och att samma gamla misstag görs om. I och med att den kunskap och erfarenhet som den nyanställde har, då inte tas till vara på, går företaget miste om nya infallsvinklar. Om längre tid avsätts för introduktion till de nya arbetsuppgifterna så ökar möjligheten att föra öppna diskussioner där handlingsvalen kan bedömas och utvärderas, vilket enligt Argyris, kännetecknar ”doubleloop”-lärande.

En viktig utgångspunkt för lärande är, enligt Dalin (1997), att mål och arbetsuppgifter är tydliga och upplevs som meningsfulla. För att arbetsuppgifterna ska upplevas som meningsfulla bör rutinuppgifter inte dominera, utan det måste finnas inslag av nya utmaningar (Dalin, 1997; Ellström, 1992; Stein, 1996, Svedberg, 2000). Enligt Axelsson (1996) och Ellström så är individens möjlighet att själv kunna påverka arbetsuppgifterna avgörande för inläring. Enligt Ellström så bör det också finnas möjlighet för individen att själv välja arbetsmetod. Vi kan hålla med om, att om dessa förutsättningar hade varit uppfyllda, så hade lärsituationen varit optimal. Det är dock endast tankemodeller, och därför är det inte möjligt för alla företag och organisationer att uppnå alla dessa ”krav”. Däremot är det viktigt att ha de olika förutsättningarna i åtanke, när arbetsuppgifter ska utformas.

Arbetskamrater

Resultatet i studien visar på tydliga skillnader i hur respondenterna blev introducerade till arbetskamraterna. De två respondenter som redan innan de påbörjade anställningen, blev presenterade för sina blivande arbetskamrater, upplevde detta som mycket positivt. Att bli presenterad innan anställningen påbörjas bidrar, enligt oss, till att den nyanställde kan få en uppfattning om stämningen som råder i arbetsgruppen, vilket i sin tur borde minska känslan av främlingskap. Det medverkar också till att de blivande arbetskamraterna får en uppfattning om vem den nyanställde är. Detta kan leda till att individen snabbare kan anpassa sig och lära sig arbetsgruppens beteende. Denna ömse-

sidiga process är den som Granberg (2003) försöker visa med att utveckla Miles (1971) ursprungliga modell (Se *Figur 2*, s. 7).

En del av respondenterna uppger att när de första dagen kom till Arla Foods Göteborg, så visste inte arbetskamraterna att det skulle komma en ny. Detta kan leda till att den nyanställda inte känner sig välkommen, och det kan också bidra till att förstärka den känsla av utanförskap, som en nyanställd vanligtvis känner. Resultatet i studien visar att när det gäller introduktionen till arbetskamraterna, så finns det brister i både kommunikation och information. Det är inte tillräckligt att enbart den nyanställda förses med information. För att skapa förutsättningar för en bättre introduktion till arbetskamraterna så bör, som Rubenowitz (1994) påpekar, även arbetskamraterna få utförlig information om den nyanställda. Genom bättre kanaler för kommunikation och information om nya medarbetare, som också efterfrågas av en av respondenterna, kan målet för denna del av introduktionen, som enligt Granberg (2003) är ömsesidig anpassning i arbetsgruppen, lättare uppnås. Ett förslag är att arbetskamraterna fortlöpande får information om de steg som tas under rekryteringsprocessen. Från vilka de sökande är, till beslutet om vem som slutligen kommer och när detta sker.

Samtliga respondenter anser, trots de olika sätt de introducerats på, att det var lätt att komma in i arbetsgruppen. Många uttrycker dessutom att det vid anställningens början kändes lätt att fråga arbetskamrater om hjälp, när det var något man inte kunde, eller förstod. Detta tolkar vi som att det råder goda relationer, och att individerna känner trygghet i arbetsgruppen, vilket enligt Granberg (2003) är viktigt för individens självkänsla. I och med att alla respondenter ansåg att de trivdes bra med sina arbetskamrater, så betraktar vi det som att grunden för det som Senge (1995) benämner teamlärande, finns hos Arla Foods Göteborg. Teamlärande bygger på en väl fungerande arbetsgrupp, där det finns en väl fungerande dialog och diskussion. Med ovanstående resonemang menar vi inte att trivseln i sig utgör teamlärande, utan att det finns goda förutsättningar för att detta ska kunna utvecklas.

Organisation

Resultatet i studien visar att respondenterna överlag har bristande insyn i hur arbetet på övriga avdelningar fungerar. Saknas denna insyn blir det svårare att få en helhetssyn, och att sätta in arbetsuppgifterna i sitt rätta sammanhang, vilket enligt Helzel och Klangebo (1990) är betydelsefullt. Bristande helhetssyn kan också leda till att det blir svårare att uppleva arbetssituationen som meningsfull. Några av respondenterna anser att det är bra att se samspelet mellan avdelningarna, men att detta inte är nödvändigt för att kunna utföra de specifika arbetsuppgifterna. Det är naturligtvis riktigt att arbetsuppgifterna kan utföras utan helhetssyn, men brist på helhetssyn kan leda till lägre motivation. Bristande helhetssyn kan också leda till ett icke reflekterande förhållningssätt, där de anställda endast är engagerade i sina egna arbetsuppgifter. Med detta menar vi att det finns risk för att de anställda utför sina egna arbetsuppgifter, utan att betänka vad det får för konsekvenser för övriga led i produktionskedjan. Vi föreslår att man inom företaget prioriterar att förmedla en helhetssyn, eftersom detta enligt Senge (1995) är grunden för lärande i organisationer. Avsaknad av helhetssyn kan innebära minskat intresse till att lära nya saker på arbetsplatsen. Resultatet visar vidare att respondenterna endast har yttlig kännedom om företagets mål. För att de anställda ska bli delaktiga, och känna för företaget, så anser vi att Arla Foods Göteborg bör arbeta med målstyrning. En del i målstyrning är att förmedla en tydlig och gemensam vision som, enligt Senge, är grunden till samhörighet och stimulerar till samverkan.

Fadderverksamhet

De respondenter som har haft faddrar, är de som genomgående känner sig mest nöjda med sin introduktion. Att som nyanställd ha någon att ty sig till, vars uppgift är att hjälpa denne tillrätta, bidrar till att den nyanställda känner trygghet på arbetsplatsen. Detta är väsentligt eftersom nyanställda, enligt Granberg (2003) och Helzel och Klangebo (1990), vanligtvis har ett sådant behov. I de fall då faddern ansvarar för att lära ut de nya arbetsuppgifterna, ökar möjligheten för att inläringen anpassas efter individens förutsättningar. Detta är viktigt eftersom människor har olika lärstilar, och därför behöver olika aktiviteter för att nå samma mål (Hård af Segerstad, Klasson & Tebelius, 1996; Lundmark, 1998; Svedberg, 2000). Att fadderskap kan bidra till detta, grundar vi på att den nyanställda förhoppningsvis känner tillit och trygghet till sin fadder. Detta kan göra det enklare för den nyanställda att berätta vilket sätt som föredras vid inläring, utan att denne känner sig besvärlig eller dum. En fadder som är väl lämpad för uppgiften bidrar troligtvis också till att behovet av att komma in i arbetet och arbetsgemenskapen som, enligt Granberg och Helzel och Klangebo, upplevs av nyanställda, lättare kan tillgodoses. Även behov av att få reda på de förväntningar och krav som finns, och att få vetskap om relationer i arbetsgruppen, tillgodoses lättare med stöd av en fadder. Enligt Rubenowitz (1994) lämpar det sig ofta att utse en äldre kollega som känner organisationen väl, till att vara fadder. Detta stämmer överens med erfarenheterna hos tre av våra respondenter. Enligt oss är det dock inte av stor vikt att faddern är äldre, det primära är istället att faddern som person är passande för att ta hand om nyanställda. Vi håller dock med Rubenowitz om att det är av stor vikt att faddern har god kunskap om organisationen, för att vara lämpad för uppgiften. Vi tror också att det är viktigt att hänsyn tas till den nyanställdes specifika behov och personlighet, när en lämplig fadder ska utses. För att skapa en välfungerande fadderverksamhet bör denna bygga på frivillighet. Det är viktigt att faddern verkligen vill ha denna uppgift, och inte känner sig tvingad.

För att en god lärmiljö ska kunna utvecklas är det, enligt Dalin (1997), av stor vikt att det i det dagliga arbetet finns tillgänglig handledning i form av erfarna personer. Resultatet visar att detta finns på vissa avdelningar, i form av väl fungerande fadderverksamhet. Vi anser att Arla Foods Göteborg kan dra nytta av den fadderverksamhet som redan finns, och bör genom samverkan försöka sprida denna vidare till samtliga avdelningar inom företaget.

Ansvar

Resultatet tyder på att de som genomgående är nöjda med sin introduktion, är de som har känt engagemang från både chef och arbetskamrater. Detta stödjer flera författares, bland annat Granbergs (2003), tanke om att chefens och arbetskamraternas delaktighet i introduktionen bidrar till ökade förutsättningar för en lyckad sådan. Resultatet visar också på att vissa chefer inom Arla Foods Göteborg, ser introduktionen för nyanställda som en viktig uppgift. Enligt Rubenowitz (1994) är introduktionen för nyanställda ett av chefernas viktigaste uppgiftsområden. Om chefen fått utbildning för sitt arbete och dessutom varit med och utformat introduktionen så prioriteras introduktionsarbetet i regel av denne (Rubenowitz, 1994). För att nå ut till samtliga chefer om vikten av en god introduktion, så bör ledning och personalavdelning tydligt visa att denna fråga prioriteras.

Introduktionsbroschyr och introduktionsutbildning

Resultatet visar att ingen av respondenterna har fått någon introduktionsbroschyr eller genomgått någon introduktionsutbildning. Genom att skicka ut en introduktionsbroschyr innan anställning påbörjas kan, som Granberg (2003) anser, företaget på ett enkelt sätt skapa goodwill. Vi tror att det är viktigt att informationen i en introduktionsbroschyr gäller sådant som direkt berör den nyanställde, och dennes arbetssituation. Sådan information brukar, enligt Rubenowitz (1994), få mer positiv respons än en sådan som främst handlar om företagets historik, högsta ledning och produktion. Vi anser att även om den nyanställde har svårt att ta till sig för mycket information på en och samma gång, så är det ändå av vikt att broschyren ger en översiktlig presentation av företaget och dess verksamhet. Vi vill också, precis som Rubenowitz, poängtera att introduktionsbroschyren aldrig bör få ersätta den muntliga informationen.

Resultatet visar att några respondenter kände sig mer trygga i sin nya arbetssituation, eftersom de började sin anställning samtidigt som det kom andra nyanställda. Om utbildningen ges i grupp, till nyligen anställda, så sparas tid och personal, och det skapas också trygghet för den nyanställde, vilket även Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991) påpekar. Den nyanställde vågar fråga mer när det finns fler i samma situation. En introduktionsutbildning anser vi bör innehålla information om Arla Foods verksamhet i stort, men främst bör den fokusera på Arla Foods Göteborg och dess organisation och produktion. Detta för att nyanställda ska få en helhetsbild och ett sammanhang. Det behövs även facklig information, löne- och anställningsvillkor, viktiga ordningsregler, skyddsverksamhet samt möjligheter till vidareutbildning, vilket även Granberg (2003) anser är viktiga frågor att ta upp vid en sådan utbildning. Vid denna utbildning anser vi att det är centralt att det ges möjlighet till frågor och diskussion. Vi tror också att det är viktigt att chefer medverkar vid denna utbildning. Detta för att dels skapa personlig kontakt mellan chef och anställd, och dels för att chefens delaktighet ökar förutsättningarna för en lyckad introduktion, vilket både Granberg (2003) och Rubenowitz (1994) framhåller.

Flertalet av respondenterna har inte genomgått någon hygienutbildning, och ingen har genomgått någon säkerhetsutbildning. Ambitionen inför framtiden är att samtliga anställda ska genomgå en hygienutbildning. Eftersom man inom företaget producerar och hanterar livsmedel så anser vi att en sådan utbildning är nödvändig. Hygien- och säkerhetsutbildning bör därför vara en del i introduktionsutbildningen.

Genom en introduktionsutbildning kan företaget försäkra sig om att alla nyanställda får den information som företaget anser att nyanställda bör ha. Såsom en respondent påpekar, kan missförstånd undvikas om de anställda vet vad som ingår i introduktionsutbildningen. Rubenowitz (1994) menar att anställda många gånger utgår från att den nya fått information om sådant som andra inom företaget redan känner till.

Uppföljning

Eftersom det endast är ett par av respondenterna som har haft uppföljning av introduktionen, så anser vi att resultatet i studien visar att man inom Arla Foods Göteborg inte ser uppföljningen som en naturlig del av introduktionen. Om en välplanerad uppföljning av introduktionen hade varit standard inom Arla Foods Göteborg, så hade värdefull information kunnat tillvaratas. Det hade då, som Helzel och Klängebo (1990) och Rubenowitz (1978) påpekar, kunnat kontrolleras ifall den nyanställde har tillräckliga kunskaper, eller om något behöver kompletteras. Det hade också kunnat försäkras att den nyanställde kände sig trygg i yrkesrollen, och att denne förstått den information som förmedlats. Det är viktigt att den information som getts verkligen nått fram, och att mottagaren har uppfattat den på rätt sätt, vilket även Rubenowitz lyfter fram. Genom uppfölj-

ning hade företaget dessutom kunnat få den nyanställdes synpunkter på introduktion och arbete, och även fått ta del av den nyanställdes eventuella idéer från tidigare arbetslivserfarenheter (Helzel & Klangebo, 1990; Lundmark, 1998). En väl genomförd uppföljning leder inte enbart till värdefull information, utan sänder också signaler till de anställda om att man inom företaget bryr sig om de anställda, och att deras åsikter är värdefulla.

Slutsatser

Introduktionen för nyanställda utgör, enligt Granberg (2003), en viktig aspekt för företagets framgång. Arla Foods Göteborg visar, genom att ha gett oss detta uppdrag, att de är medvetna om vikten av en god introduktion. Redan idag fungerar introduktionen tillfredsställande på vissa avdelningar inom företaget. Vi anser därför att det finns goda förutsättningar för Arla Foods Göteborg att genom samverkan, skapa och implementera ett samlat och gemensamt introduktionsprogram för samtliga nyanställda inom företaget.

Förslag till förbättringar av introduktionen för nyanställda på Arla Foods Göteborg.

Skapa ett positivt första intryck.

- Tydligt visa att den nyanställda är viktig, att det finns tid för dennes frågor och att man inom organisationen bryr sig om den nyanställda.
- För att skapa ökad trygghet hos nyanställda, kan det vara en fördel om flera nyanställda påbörjar sin anställning samtidigt.
- För att skapa en ökad gemenskap, istället för en känsla av främlingskap, är det bra om chefer i början av anställningen kan vara med och presentera sig.
- Ha en kortare rundvandring på företaget, för att ge den nyanställda en överblick. Denna rundvandring bör efter någon månad följas upp med en mer grundlig genomgång.

Arbetsuppgifter.

- Avsätta tillräckligt med tid för introduktionen till de nya arbetsuppgifterna, där tid för eftertanke och reflektion finns med. Den tillfälliga merkostnad som längre tid för introduktionen till arbetsuppgifterna innebär, betalar sig genom att den nyanställda snabbare blir lika produktiv som övriga medarbetare. Det blir dessutom färre produkter som inte uppnår kvalitetskraven, och den nyanställda slipper avbryta övriga medarbetare lika mycket med frågor om sådant som är oklart.
- Utse en fadder, vars uppgift är att hjälpa den nyanställda med arbetsuppgifterna.
- Ha en uppföljning av introduktionen till arbetsuppgifterna efter en månad, där rutiner och regler kan gås igenom igen, för att åtgärda eventuella fel och missförstånd.

Arbetskamrater.

- Introduktionen till arbetskamraterna kan underlättas om den nyanställda redan innan anställningen påbörjas, får möjlighet att träffa och bli presenterad för de blivande arbetskamraterna.
- De blivande arbetskamraterna bör få information om den nyanställda innan denne börjar, om vad denne gjort innan, vad det är för anställningsform etc.
- Det bör klargöras för arbetskamraterna vad som ingår i introduktionen. Detta för att undvika de missförstånd som uppstår då arbetskamrater utgår från att den nyan-

ställda har kännedom om saker som de i själva verket inte har blivit informerade om.

Organisation.

- För att stimulera till samhörighet och delaktighet, så bör arbetet med att skapa, och implementera gemensamma visioner och mål prioriteras.
- För att bidra till ökad helhetssyn, och förmåga att sätta arbetsuppgifterna i sitt rätta sammanhang, bör rundvandring på andra avdelningar genomföras.
- När den nyanställde har arbetat på företaget ett tag, kan man genom ”tillfällig arbetsrotation”, låta denne prova på arbetet på andra avdelningar under någon dag. Förutom ökad helhetssyn, kan detta bidra till ökad motivation, och ökad gemenskap inom företaget.

Fadderverksamhet.

- Sprida den välfungerande fadderverksamhet som redan finns på vissa ställen inom företaget till samtliga avdelningar.
- Utse en för den nyanställde passande fadder. Faddern bör ha god kunskap om organisationen, och vara väl lämpad för uppgiften.
- Faddrarna bör få särskild utbildning för uppgiften.
- Att vara fadder bör bygga på frivillighet.
- Faddrarna bör, för att medverka till att de nyanställda får likartad introduktion, bestå av en begränsad grupp personer.

Ansvar.

- Det slutgiltiga ansvaret för att introduktionen blir väl genomförd, bör ligga på närmsta chef.
- För att nå ut till samtliga chefer om vikten av en god introduktion, bör ledning och personalavdelning tydligt visa att denna fråga prioriteras.
- Det bör utarbetas en checklista över vad introduktionen ska innehålla. Denna checklista bör samtliga inblandade ha tillgång till, så att alla vet vad som ska tas upp i introduktionen.

Introduktionsbroschyr och introduktionsutbildning.

- En introduktionsbroschyr, som skickas till den nyanställde innan denne tillträder tjänsten, är ett bra sätt att informera och skapa en bild av arbetsplatsen.
- Introduktionsbroschyren bör ge en översiktlig bild av företaget och dess verksamhet. Detta för att redan innan bidra till en helhetsbild och ge information om Arla Foods Göteborg.
- Alla nyanställda bör få gå en introduktionsutbildning.
- Alla nyanställda inom produktionen bör få gå en hygien- och säkerhetsutbildning.
- Genom en introduktionsutbildning kan det försäkras att alla nyanställda får den information som företaget anser är viktig.
- Då det sker många nyanställningar, under kort tid, kan introduktionsutbildningen med fördel ges i grupp. Ges utbildningen gruppvis sparas både tid och personal, och dessutom skapas trygghet för de nyanställda.
- Introduktionsutbildningen kan vara samordnad mellan olika avdelningar, då det går igenom personalfrågor, lönefrågor, facklig information och allmänna frågor. Utbildningen kan sedan byggas vidare på inom respektive avdelning, där särskilda rutiner och säkerhetsfrågor bör gås igenom grundligt.

- För att förbättra helhetsbilden kan chefer från andra avdelningar delta i introduktionsutbildningen, och informera om vad som görs på deras avdelningar.

Uppföljning.

- Uppföljning bör ses som en naturlig del av introduktionen.
- Uppföljning av introduktionen för nyanställda bör ske ett par månader efter anställningens början.
- I uppföljningen bör det gås igenom hur introduktionen fungerat, hur den nyanställde trivs, hur det fungerar med arbetsgrupp och fadder.
- I uppföljningen bör det också kontrolleras om den nyanställde har tillräckliga kunskaper, om denne känner sig trygg i yrkesrollen, och att den information som förmedlats förstås av den nyanställde.
- I uppföljningen har företaget dessutom möjlighet att få ta del av den nyanställdes tankar och idéer från tidigare arbetslivserfarenhet som kan gagna företaget.

Studiens brister

Vid denna typ av studie utgör forskarna själva en del av verktyget. Som intervjuare riskerar vi att överföra en del av våra egna förväntningar på respondenten. De tolkningar som görs under intervjuerna grundas i intervjuarnas tidigare erfarenheter och kunskaper. En faktor som kan ha påverkat resultatet är förekomsten av en del ledande frågor vid intervjuerna. Dessa frågor kan ha sitt ursprung i författarnas förkunskaper i ämnet.

Då Arla Foods Göteborg står inför kommande uppsägningar finns det en möjlighet att detta i viss mån påverkat resultatet.

Det finns också en möjlighet att resultatet kan ha påverkats av att personalansvarig och facklig företrädare varit med och valt ut respondenterna, och att dessa följaktligen inte är totalt anonyma.

Förslag till vidare forskning

En uppföljning av denna studie skulle kunna syfta till att undersöka om introduktionen på Arla Foods Göteborg förändrats, och hur den i så fall fungerar.

Ett annat förslag till att gå vidare inom området, är att se hur introduktion och motivation inför arbetet hänger samman, och hur detta påverkar arbetsresultatet.

Referenser

- Arla Foods hemsida. Hämtad Maj 04, 2004, från <http://www.arlafoods.se>
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och väl-fungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational defenses*. Boston: Allyn & Bacon.
- Armstrong, M. (1991). *A handbook of personel managment practice* (4:e upplagan). London: Kogan Page.
- Axelsson, B. (1996). *Kompetens för konkurrenskraft – källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: SNS Förlag.
- Berggren, C., Gillström, L., Gillström, L., & Östling, B. (1997). *Praktisk utveckling*. Härnösand: EduMedia Förlag AB.
- Dalin, Å. (1997). *Den lärande organisationen – Kompetensutveckling i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utveckling och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv* (5:e upplagan). Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Englund, T. (1999). *Rekrytering Konkreta och praktiska råd för rekrytering och introduktion av medarbetare*. Göteborg: Hogia Förlag.
- Granberg, O. (2003). *Personaladministration och organisationsutveckling* (7:e upplagan). Stockholm: Natur och Kultur.
- Helzel, B., & Klangebo, I. (1990). Introduktion – Uppföljning. Ahrnborg Swenson. S (red.), *Rekryteringshandboken* (ss.145-160). Borås: Svenska Dagbladets Förlag AB.
- Holme, I. M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Hård af Segerstad, H., Klasson, A., & Tebelius, U. (1996). *Vuxenpedagogik: att iscensätta vuxnas lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J.(2002). *Hur moderna organisationer fungerar* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér-Axelsson, B., & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi* (3:e omarbetade utgåvan, 7:e tryckningen). Stockholm: Natur och Kultur.
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet – Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Miles, M. B. (1971). *Learning to work in groups* (8:e tryckningen). New York: Teachers College Press.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur & Kultur
- Pearn, M. (2002). *Individual differences and development in organizations*. New York: John Woley & Sons, Ltd.
- Peterson, A., & Sjöström, S-E. (1990). *Att instruera*. Almqvist & Wiksell: Solna.
- Rubenowitz, S.(1978). *Personaladministration och arbetspsykologi* (4:e upplagan). Göteborg: Esselte Studium.
- Rubenowitz, S.(1994). *Organisationspsykologi och ledarskap* (2:a upplagan). Göteborg: Akademiförlaget Corona.
- Senge, P. M. (1995). *Den femte disciplinen*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Stein, J. (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Svedberg, L. (2000). *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Ullberg, T. (2003). *Kompetensutveckling och lärande i arbetslivet. LO Huvudrapport med sammanfattning*. Stockholm: EO Print.

Bilaga 1

”Checklista för introduktion

- (1) Hälsa välkommen och informera om vad som kommer att hända under dagen
- (2) Låt den nyanställde lämna de uppgifter som behövs
- (3) Informera om avdelningens uppgifter och samband med andra avdelningar
- (4) Redogör för bestämmelser om
 - Arbetets början och slut
 - Raster
 - Signaler
 - Övertid och helgersättning
 - För sen ankomst
 - Permission
 - Sjukanmälan
 - Tjänstledighet
 - Arbetarskydd
 - Förbandsmaterial och åtgärder vid olycksfall
 - Brandskydd
- (5) Presentera avdelningens medarbetare
- (6) Göra en rundvandring och informera om ordningsregler samt visa
 - Arbetsplats
 - Stämpelklocka (om sådan finns) och plats för tidkort
 - Olika utgångar
 - Lunchrum
 - Toaletter och tvättrum, och föreskrifter för dessa
 - Omklädningsrum och skåp
 - Brandredskap
 - Förbandsmaterial
- (7) Informera om lönesystemet
- (8) Presentera den nyanställde för
 - En arbetskamrat (fadder) som ska hjälpa honom de närmaste dagarna
 - Övriga arbetskamrater
 - Skyddsombud
 - Verkstadsklubbens representant
- (9) Visa parkeringsplats och cykelställ
- (10) Börja instruera den nyanställde i arbetsuppgiften.” (Rubenowitz, 1994, s.162).

Bilaga 2

Introduktion för nyanställda på Företag X

Företag X är ett produktionsföretag. Dess introduktionsprogram innefattar samtliga nyanställda på företaget. Introduktionsprogrammet pågår på heltid, under en treveckorsperiod. Programmet genomförs mellan tre och fyra gånger varje år, beroende på hur många nyanställningar som sker, med cirka 16 deltagare per gång. När introduktionsprogrammet genomförs deltar vanligtvis, dels anställda som är helt nyanställda, men också anställda som hunnit jobba på företaget ett tag. Detta anses vara positivt från de ansvarigas sida, eftersom de medverkande då har blandad kunskap. Då anställningsavtal träffas blir de nyanställda direktanmälda till introduktionsutbildningen, detta sköts av personalavdelningen. Dagens introduktionsprogram har pågått under två års tid. Tidigare bestod introduktionen av en till tre dagars information. Man märkte då att alla anställda hade väldigt olika kunskaper, och att man behövde göra ett centralt introduktionsprogram, så att samtliga hade samma kunskapsbas att utgå ifrån. Företag X påpekar att i introduktionsprogrammet kan man också visa de nyanställda vilka värderingar företaget står för. När det nya introduktionsprogrammet startades bestod det av fyra och en halv veckas introduktion, varvat med praktikdagar. Detta fungerade dock inte tillfredsställande, eftersom man misslyckades med att informera arbetsplatserna om när de nyanställda skulle komma, vilket ledde till att de inte fick några lämpliga arbetsuppgifter. Det har också gjorts försök med att ha en mer utspridd introduktion, för att inte all information skulle behöva tas emot på samma gång. Detta fungerade inte heller tillfredsställande på grund av att de anställda då hade hunnit binda upp sig på arbetsplatsen så att de hade svårt att komma ifrån, och det var svårt att pussla ihop allas scheman.

Mål:

- Skapa positiv inställning till företaget
- Ge kunskaper som är viktiga
- Ge kännedom om och förståelse för företagets mål
- Ge inblick i vad andra sysslar med inom företaget
- Ge bra förutsättningar för lagarbete

Syfte:

- Ge nödvändiga kunskaper om företaget och dess produktion, organisation, regler och värderingar
- Ska bidra till att arbetsuppgifterna utförs på ett riktigt sätt. Det är till nytta för den nyanställde, arbetskamraterna och företaget.
- Ska medverka till att den nya medarbetaren trivs och stannar inom företaget

För närvarande sker uppföljning av introduktionen genom en kursutvärdering, i form av en skriftlig och frivilligt anonym enkät. Företag X har som plan att genomföra en fortsatt introduktionsutbildning efter tre till sex månaders anställningstid. Denna är tänkt att pågå under tre dagar, där en mer grundlig uppföljning av introduktionsutbildningen ska genomföras. Företag X anser att deras introduktionsprogram är bra, så till vida att de nu vet att de nyanställda får den information som de behöver, och att de snabbare kommer in i arbetet. Företaget nämner också att ingen som genomfört utbildningen under dessa två åren har slutat. Men de vet inte om detta beror på själva utbildningen eller annat omständigheter (t.ex. konjunkturer).

Företagets introduktion har arbetats fram efter att en del av företaget fick i uppdrag att ta fram en introduktion för nyanställda. Detta har skett med hjälp av uttagna ombud från alla nivåer.

Introduktion för nyanställda på Företag Y

Företag Y, är ett distributionsföretag. Det samordnade introduktionsprogrammet är relativt nytt, och har använts i cirka två år. Det är personalavdelningen som bär ansvaret för introduktionsprogrammet. Programmet är obligatoriskt och gäller samtliga nyanställda, med undantag av den första halvdagen som avser tjänstemän, men även arbetare som ej genomgått en speciell introduktion, som enbart är ämnad för dem. Introduktionsprogrammet består av tre steg, och är utformat så att den nyanställde ska tas om hand från första dagen. Det introduceras cirka 20 personer per år, med det aktuella introduktionsprogrammet som grund. Programmet gäller fastanställda, men inte de som har kortare vikariat, och anpassas efter den aktuella individen.

Steg 1:

Innan anställningen påbörjas får den nyanställde ett brev med en inbjudan till denna första halvdag. Halvdagen består av ett personligt möte med en från personalavdelningen. Den nyanställde får då information om företaget, praktiska detaljer och diverse blanketter, hämta kort och nycklar, visas av personalutrymmen mm. Denna första halvdag upptar alltså den nyanställdes första halva dag på företaget, vilken avslutas med lunch tillsammans med chefen som anställt den nyanställde.

Steg 2:

Detta steg inträffar två gånger per år, lite beroende på underlaget och är en hel dags information. De som är nya får då information från personalavdelningen, Stab Kvalité och Miljö, Risk Management, Marknadsavdelning och Företagsledning, VD:n kommer och presenterar sig. Det tas under dagen också upp personalärenden och vem som ska kontaktas i olika ärenden. Dagen innehåller också en rundtur på företaget.

Steg 3:

Detta steg inträffar en till två gånger per år, och anpassas utifrån hur många nyanställda det är. Under denna dag får tjänstemännen vara ute i produktionen, och arbetare kan få möjlighet att besöka någon administrativ avdelning.

För att inget i introduktionen ska missas har cheferna en checklista över vad som ska ingå. Checklistan har ställts samman av personalavdelningen, tillsammans med ett urval av chefer. Det finns också ett faddersystem, och det är upp till varje chef att utse någon till denna uppgift. Uppföljning av introduktionen sker efter ett antal månader och äger rum i form av strukturerade möten mellan chefen och den nyanställde. När det nya introduktionsprogrammet pågått under ett år, gjordes en utvärdering. Då skickades det ut en enkät till alla som genomgått introduktionen. Svaren gav positivt gensvar och de synpunkter som framkom beaktades.

Bilaga 3

Intervjuguide – Respondentgrupp 1

1. Vad är din roll i introduktionen för nyanställda?
2. Hur tycker du att introduktionen fungerar idag?
3. Hur sker introduktionen till de nya arbetsuppgifterna?
4. Hur sker introduktionen till de nya arbetskamraterna?
5. Får den nyanställda information om hur dennes avdelning och arbetsuppgifter hänger samman med resten av organisationen?
6. Vem/vilka ansvarar för introduktionen?
7. Har ni något introduktionsmaterial som tilldelas innan tjänsten blir tillsatt?
8. Finns det någon introduktionskurs?
9. Finns det någon fadderverksamhet?
10. Sker det någon uppföljning av introduktionen?
11. Vet du vad de anställda anser om introduktionen?
12. Hur skulle du vilja att introduktionen fungerade?
13. Har du förslag på hur introduktionen kan förbättras?

Bilaga 4

Intervjuguide – Respondentgrupp 2

1. Första intryck

Beskriv ditt första intryck av Arla?

Har ditt första intryck färgat ditt sätt att se på organisationen?

Har detta förändrats?

Vad kan Arla göra för att förmedla ett mer positivt första intryck?

2. Arbetsuppgifter

Hur skedde introduktionen till dina nya arbetsuppgifter?

Fick du tillräcklig information om dina arbetsuppgifter?

Fick du information om ditt ansvarsområde och dina befogenheter?

Kunde du redan från början utföra relevanta arbetsuppgifter eller kände du dig mest ivägen?

Hur skulle introduktionen till de nya arbetsuppgifterna kunna förbättras?

3. Arbetskamrater

Visste de på din avdelning att du skulle komma?

Hur kändes det att komma som ny till arbetsplatsen?

Hur skedde introduktionen till dina nya arbetskamrater?

Kände du dig välkommen?

Har du några förslag på hur introduktionen till nya arbetskamrater kan förbättras?

4. Organisationen

Fick du kännedom om vad de andra avdelningarna arbetade med?

Kunde du sätta in dina arbetsuppgifter i ett sammanhang, i kedjan Arla så att du förstod hur din del hängde ihop med resten?

Fick du kännedom om organisationens mål?

5. Ansvar för introduktionen

Vem eller vilka bar ansvaret för din introduktion? Chef / medarbetare? Fåtal / Många?

Vad hade dina arbetskamrater för roll i din introduktion?

Var arbetskamraterna med och deltog i introduktionen?

Är det någon/några fler som borde medverka vid introduktionen?

6. Fadder

Fick du någon fadder tilldelad dig?

Har det fungerat?

Var faddern någon som arbetat länge inom Arla Foods Göteborg eller någon som var relativt nyanställd?

Hur kan fadderverksamheten förbättras?

7. Introduktionsbroschyr och introduktionsutbildning

Innan du påbörjade tjänsten, fick du någon introduktionsbroschyr?

Vad innehöll i så fall denna?

Fick du gå någon introduktionsutbildning?

I så fall, gavs det samma introduktionsutbildning till samtliga nyanställda eller var den skraddarsydd för just dig?

Vad anser du skulle behöva ingå i en sådan utbildning?

8. Uppföljning

Har det skett någon uppföljning av din introduktion?

Om uppföljning gjorts, när skedde den?

Vad ingick i denna uppföljning?

Är det bra med uppföljning och hur skulle det kunna förbättras?

9. Övrigt

Fick du tid att fundera och smälta informationen du fick under introduktionen?

Fick du information om:

Löneutveckling

Personalpolitik

Utvecklingssamtal

Utbildningar och befordringsgång

Facklig verksamhet

Säkerhet

Vad det något som saknades i informationen?

Hur tror du att andra ser på sin introduktion?

