

C-UPPSATS

Hösten 2005

*Institutionen för beteendevetenskap
Pedagogik med inriktning mot arbetslivet*

**Utvärdering av
introduktions-
programmet på
V&S Absolut
Spirits**

Författare

Jenny Engström

Handledare

Georg Ringenheim

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT	3
1. INLEDNING OCH SYFTE	5
2. DEN VALDA ORGANISATIONEN, V&S ABSOLUT SPIRITS AB	6
2.1 Presentation av V&S Group	6
2.2 Presentation av V&S Absolut Spirits	7
3. UPPSATSENS DISPOSITION	10
4. LITTERATURSTUDIE	12
4.1 Introduktion för nyanställda	12
4.1.1 Introduktion av nyanställda	12
4.1.2 Introduktionens innehåll, genomförande och uppföljning	12
4.2 Ledarskap	16
4.3 Livslångt lärande och lärande i arbetslivet	18
4.4 Socialisation	19
5. SAMMANFATTNING AV LITTERATURSTUDIEN	22
6. LITTERATURSTUDIENS FRÅGESTÄLLNINGAR	24
7. METODDISKUSSION	25
7.1 Utvärdering	25
7.2 Kvalitativ ansats	25
7.3 Kvalitativ intervju	26
7.4 Val av intervjupersoner	27
7.5 Forskarens roll	28
7.6 Etiska överväganden	28
8. GENOMFÖRANDE	30
9. RESULTATBEARBETNING	32
10. RESULTATREDOVISNING	33
11. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	49
11.1 Diskussion	49
11.2 Slutsatser	51
11.3 Felkällor och kritik mot undersökningen	52
11.4 Avslutande ord	52
BILAGA 1 – KÄLLFÖRTECKNING	53
BILAGA 2 – INFORMATIONSKOMPETENS	56

ABSTRACT

Utvärdering av introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits

Författare Jenny Engström

Begreppet "livslångt lärande" är centralt inom området för arbetslivsfrågor. Man förväntar sig idag att människor ska lära om, lära nytt och utvecklas på många olika plan i livet. Detta avspeglas i organisationer där man som nyanställd har mycket att lära. Man ska lära sig sina nya arbetsuppgifter utifrån hur organisationen fungerar; dess struktur och kultur. För att denna inlärningsprocess ska vara effektiv har många organisationer idag så kallade introduktionsprogram - man samlar den kunskap och de värderingar man vill att den nyanställde ska ha om företaget.

Syftet med uppsatsen var att utvärdera ett introduktionsprogram i en organisation, V&S Absolut Spirits. Teorier om introduktion för nyanställda, ledarskap, socialisation, livslångt lärande och lärande organisationer har diskuterats och utgör grunden för studien. Utifrån dessa teorier har utvärderingen följande frågeställningar;

- Hur ser introduktionen för nyanställda ut på V&S Absolut Spirits och hur uppfattas denna av de involverade?
- Hur påverkar ledarskap introduktion för nyanställda på V&S Absolut Spirits?
- Hur ser man på livslångt lärande och lärande organisationer när det gäller introduktion av nyanställda på V&S Absolut Spirits?
- Vilken roll spelar socialisation i introduktionen av nyanställda på V&S Absolut Spirits?

I uppsatsen har kvalitativ metod använts och intervjuer med chefer, handledare och nyanställda genomförts. Resultatet av intervjuerna visar att både organisationen och de nyanställda upplever introduktionsprogrammet som bra, men att det kan förbättras. Man är medveten om introduktionsprogrammets styrkor och svagheter. Förbättringspotential ligger i organisationens främsta värderingar – kvalitet. Genom att ett nytt verksamhetssystem införts i organisationen kan nyanställda få en mer omfattande

introduktion. Slutsatsen man kan dra av utvärderingen är att V&S Absolut Spirits har en god grund för att i framtiden skapa ett mer komplett introduktionsprogram.

Nyckelord: Introduktionsprogram, utvärdering och kvalitet.

1. INLEDNING OCH SYFTE

I dagens samhälle har "livslångt lärande" blivit ett centralt begrepp inom området för arbetslivsfrågor. Intresset för begreppet har ökat i takt med insikten om att individers lärande inte avslutas tillsammans med skolutbildningen. Man förväntar sig att människor ska lära nytt, lära om och utvecklas på många olika plan i sitt liv. Som nyanställd på ett företag har man mycket att lära. Man ska lära sig sina nya arbetsuppgifter utifrån hur organisationen fungerar; dess struktur och kultur. För att denna inlärningsprocess ska vara effektiv har många organisationer idag så kallade introduktionsprogram - man samlar den kunskap och de värderingar man vill att den nyanställda ska ha om företaget.

En försummad introduktion kan ge oönskade konsekvenser, till exempel hög personalomsättning, vantrivsel på arbetsplatsen och sämre kvalitet på det utförda arbetet. Att den anställda så snabbt som möjligt gör en bra arbetsinsats är betydelsefullt för både denne själv och för organisationen. Därför är ett introduktionsprogram värt för organisationen att satsa på, både mänskligt och ekonomiskt.

Det är av stor vikt att de värderingar och attityder den nyanställda tar till sig under sin första tid är "de rätta". De värderingar och attityder den nyanställda tar till sig i början av sin anställning kan vara svåra att ändra på och därmed påverkar hur effektivt den nyanställda utför sitt arbete, hur denne trivs och representerar organisationen mot kunder och så vidare. Organisationen kan genom ett omfattande introduktionsprogram påverka dessa värderingar och attityder. Introduktionen bör således utformas utifrån vad man vill förmedla till de nyanställda - organisationens visioner, värderingar och de beteenden som premieras.

Syftet med denna uppsats är att utvärdera ett introduktionsprogram i en organisation, V&S Absolut Spirits AB.

2. DEN VALDA ORGANISATIONEN, V&S ABSOLUT SPIRITS AB

2.1 Bakgrund

Jag kom i kontakt med V&S Absolut Spirits i december 2004 då jag inom ramen för PA- programmet på Högskolan i Kristianstad startade ett mentorskapsprogram som ett samarbete mellan studenter och arbetsliv. I detta projekt blev personalchefen och personalassistenten på V&S Absolut Spirits mina mentorer. Efter att jag beslutat mig för att i min kandidatuppsats fördjupa mig i introduktionsprogram tog jag upp detta till diskussion med mina mentorer. De såg gärna att jag utvärderade det befintliga introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits då det var deras ambition att förbättra detta.

Genom mentorskapet har jag fått information om organisationen och dess introduktionsprogram. Genom mina besök på företaget har jag fått en känsla av den kultur som där råder, hur man kommunicerar med varandra och i vilken form man har kontakt med de involverade i introduktionen.

2.2 Presentation av V&S Group

Informationen nedan är hämtad från V&S Groups hemsida, www.vsgroup.se och kompendiet "V&S Ansvar 2004".

V&S Group är en ledande tillverkare och distributör av sprit och vin i norra Europa och ett av världens tio största internationella spritdryckesföretag. Produktportföljen innehåller såväl egna varumärken för lokal, regional och internationell försäljning som agenturprodukter. Koncernen bedriver verksamhet i tolv länder och har försäljning på cirka 125 marknader. Det största varumärket är ABSOLUT, som är världens tredje största premiumspritmärke. Koncernens omsättning år 2004 var 9,3 miljarder kronor och antalet anställda är ca 2200. Moderbolaget, V&S Vin & Sprit AB (publ), är helägt av staten.

Koncernen V&S Group är indelad i tre affärsområden:

- **V&S Distillers** – Spritdrycker på de nord- och centraleuropeiska marknader där V&S är en stark inhemsk aktör.
- **V&S Wine** – Viner och starkdrycker i norra Europa.
- **V&S Absolut Spirits** – ABSOLUT Vodka samt andra internationella premiumspritmärken

Viktiga årtal i V&S Groups historia:

1917 Företaget grundas som statligt monopol för tillverkning, import, export och partihandel med alkoholdrycker i Sverige.

1979 Exportförsäljning av ABSOLUT inleds i USA och senare på andra marknader.

1995 Sverige blir medlem i den europeiska unionen, EU. Företagets inhemska monopol upphör.

1999 V&S inleder expansion genom förvärv i norra Europa. Förlorade marknadsandelar i Sverige ersätts med stark position i grannländerna.

2001 V&S bygger upp ett globalt distributionsnät genom deläggande i Future Brands och Maxxium.

De kärnvärden man tagit fasta på inom V&S Group är ansvar, kvalitet, innovation och långsiktighet. Dessa kärnvärden ses som en naturlig del av alla medarbetares vardag och utgör grunden för V&S Groups vision om att bli ett företag i världsklass inom alkoholbranschen. För att nå framgång i ansvarsarbetet krävs ett aktivt ledarskap, vilket är något man inom V&S Group fäster stort fokus på. Varje chef ansvarar för att ens medarbetare förstår de värderingar man har inom organisationen. Målet är att alla medarbetare inom V&S ska känna sig stolta över att arbeta i ett framgångsrikt företag där ansvar är en självklarhet.

2.3 Presentation av V&S Absolut Spirits

V&S Absolut Spirits är ett affärsområde inom V&S Group. V&S Absolut Spirits ansvarar för produktion, marknadsföring och distribution av ABSOLUT, världens tredje största internationella spritmärke. V&S Absolut Spirits ansvarar även för utveckling och

marknadsföring av en växande portfölj prisbelönta internationella spritmärken som för närvarande består av DANZKA Vodka, FRIS Vodka och Plymouth Gin.

V&S Absolut Spirits vision är att etablera ABSOLUT Vodka som det mest attraktiva varumärket på den globala spritmarknaden och att utveckla en portfölj av varumärken som har en årlig försäljningsvolym på minst en miljon 9-literslådor.

Information är en förutsättning för kommunikation och delaktighet. På V&S Absolut Spirits har man intranät, personaltidning, anslagstavlor och informationsmöten som kanaler för information.

Introduktionen för nyanställda på V&S Absolut Spirits består av fyra olika delar. Dessa delar är:

Befattningsintroduktion - Närmaste chef är ansvarig för och utformar befattningsintroduktionen. Befattningsintroduktionen syftar till att den nyanställde snabbt ska komma igång med sina arbetsuppgifter, samt att han/hon får förväntningar och krav klara för sig. Befattningsintroduktionen kommer att se olika ut beroende på tjänst, men förutom att sätta sig in i de egna arbetsuppgifterna kan där t ex ingå ”studiebesök” på avdelningar som den nyanställde kommer att ha kontakt med, besök hos externa leverantörer och att intervjua kollegorna på avdelningen om deras arbetsuppgifter.

Introduktionsträff lokalt - Personalavdelningen ansvarar för att bjuda in den nyanställde till en lokal introduktionsträff. Där tas upp bland annat företagets organisation, policys, jämställdhetsplan och bonussystem.

Företagsintroduktion - Utbildningen består av en presentation av de olika affärsområdena och supportfunktionerna. Utbildningen äger rum på huvudkontoret i Stockholm, en eller två gånger per år beroende på antal nyanställda.

Våra Varor - I denna kurs presenteras de olika produkter som ingår i V&S sortiment.

Närmsta chef/arbetsledare är ansvarig för introduktionen av nyanställda och sträcker sig över fyra veckor. Det gäller för alla anställda med tillsvidareanställning och längre visstidsanställning.

Första dagen får den nyanställda en genomgång av ett kompendie med viktig information om arbetsplatsen. Man visar den egna arbetsplatsen och den närmaste omgivningen såsom toaletter, pausrum, utgångar, förråd och omklädningsrum. Man presenterar fackordföranden, skyddsombud och den nyanställdes handledare. Handledaren har i uppgift att introducera den nyanställda i dennes arbetsuppgifter. Resten av veckan består av fortsatt introduktion i den nyanställdes arbetsuppgifter, genomgång av kvalitetsaspekter och kvalitetsarbete. Den nyanställda får av huvudskyddsombudet information om skydds- och säkerhetsinformation och en genomgång av arbetsmiljörisker.

Under den nyanställdes andra arbetsvecka på V&S Absolut Spirits visas hela anläggningen av respektive chef. Under den tredje arbetsveckan får den nyanställda information om företagets verksamhet, organisation m.m. från personalavdelningen. I den nyanställdes fjärde arbetsvecka ger respektive fackförbund facklig information och huvudskyddsombudet har en genomgång av arbetsmiljö.

Sen ett par år tillbaka har en checklista för tjänstemän lagts till i introduktionsprogrammet. Checklistan är ett dokument som den nyanställda och respektive chef tillsammans kan arbeta utifrån och ”bocka av” åtgärdade händelser.

3. UPPSATSENS DISPOSITION

Kapitel 1, inledningen, syftar till att ge läsaren en förståelse för vad uppsatsen handlar om. Efter en inledning presenteras uppsatsens syfte.

I kapitel 2 görs en presentation av den valda organisationen, V&S Absolut Spirits AB. Läsaren får bakgrunden till valet av organisation och får en inblick i V&S Group, den koncern V&S Absolut Spirits tillhör. I kapitlet redogörs för det befintliga introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits.

Kapitel 3 behandlar uppsatsens disposition och ger en överblick över innehållet i uppsatsen.

Kapitel 4, litteraturstudien, presenterar teorier som valts utifrån uppsatsens syfte. De ämnesområden som valts är introduktionsprogram, ledarskap, lärande i arbetslivet och socialisation.

Kapitel 5 sammanfattar litteraturstudien för att läsaren ska få en överblick av de teorier som valts.

Kapitel 6 tar upp de frågeställningar som mynnat ut från litteraturstudien. Dessa frågeställningar ligger till grund för de intervjuguider som skapades för intervjuer med anställda på V&S Absolut Spirits. Frågeställningarna utgör ramen för det resultat som framkom vid intervjuerna med anställda på V&S Absolut Spirits.

Kapitel 7 för en diskussion kring den metod som valts att användas i uppsatsen. Diskussionen syftar till att ge läsaren en inblick i begreppet utvärdering, den kvalitativa ansatsen och de kvalitativa intervjuer som använts i uppsatsen. Här diskuteras även valet av intervjupersoner, forskarens roll och etiska överväganden.

I kapitel 8 beskrivs genomförandet i uppsatsen.

Kapitel 9 visar hur resultatbearbetningen i uppsatsen har gått till.

Kapitel 10, resultatredovisningen, är en redogörelse av den information som framkom av intervjuerna som gjordes med anställda på V&S Absolut Spirits. Den består dels av direkta citat från intervjupersonerna och dels sammanfattningar av intervjuerna. Denna information kopplas till de teorier som använts i uppsatsen.

I det avslutande kapitel 11, diskussioner och slutsatser, förs en diskussion kring de frågeställningar som ställdes i kapitel 6 och utifrån dessa dras slutsatser om introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits.. I kapitel 11 ges även felkällor och kritik mot den egna studien. Uppsatsen avslutas med ett par avslutande ord.

4. LITTERATURSTUDIE

4.1 INTRODUKTION FÖR NYANSTÄLLDA

4.1.1 Introduktion av nyanställda

I Arbetsmiljölagsstiftningen framgår de krav som ställs på arbetsgivare i deras arbetsmiljöarbete. Ett av kraven är att genomföra introduktion av nyanställda medarbetare, och att denna introduktion ska utformas med hänsyn till enskilda arbetstagares förutsättningar (Arbetsmiljölagen).

Personalkostnader är en av de största utgifterna för en organisation. Brister i såväl rekrytering som introduktion kan enligt leda till att nyanställda snabbt säger upp sig. Detta innebär i sin tur stora rekryterings- och personalomsättningskostnader. För att förebygga detta är det av stor vikt att introduktionen blir bra (Granberg, 2003 & Öberg, 1979).

Syftet med introduktion för nyanställda är att snabbt inge dem en positiv inställning till företaget och dess medarbetare för att minska risken för att den nyanställde slutar. Introduktionen har även som syfte att få den nyanställde att uppnå bra arbetsprestationer på kortast möjliga tid (Granberg, 2003). Detta anser även Öberg (red, 1979) och att introduktionen kan skapa förutsättningar för samarbete, trivsel och goda arbetsinsatser.

Nyanställda har ett behov av att känna sig välkommen och komma in i arbetsgruppen och därför få information om den kultur som råder på arbetsplatsen. Man har behov av att få pröva på sina nya arbetsuppgifter, få klarhet i de förväntningar och krav som ställs och har även ett behov av att stilla sin nyfikenhet (Granberg, 2003).

4.1.2 Introduktionens innehåll, genomförande och uppföljning

Vad nyanställda behöver få veta om utöver de nya arbetsuppgifterna är veta om den organisatoriska miljön. Exempel på detta kan vara företagens mål och strategier,

dess ägandeförhållanden, den formella/informella organisationen. Det kan vara bra för den nyanställde att få kunskap om företagets syn på ledning och styrning, personalpolitik företagets samhällsengagemang. Det kan även vara av intresse för den nyanställde att få vetskap om löne- och anställningsvillkor, kompetensutvecklingsfrågor, allmänna ordningsregler och lokala fackliga organisationer (Granberg, 2003).

Den traditionella metoden att genomföra introduktionsprogram för nya medarbetare består ofta av muntlig och skriftlig information samt att visa hur man praktiskt utför arbetsuppgifterna. En metod för utbildning och introduktion av nyanställda som blivit allt mer vanlig är e-learning. Begreppet e-learning kom från USA för ca 10 år sedan och handlar om datorstött egenlärande i interaktiv form (Svensson & Åberg, 2001).

Fördelarna för organisationen med e-learningbaserad utbildning, är att det skapas en flexibel utbildningsmodell som kan anpassas till produktionen. Det innebär låga kostnader då utbildningsinnehållet kan återanvändas (Ibid.).

Fördelar för de anställda är lättillgänglighet och tidsbesparande. I e-learningbaserad utbildning används flera sinnen på samma gång vilket kan underlätta lärandet. Utbildningen kan utformas med hänsyn till olika inlärningsstilar vilket gör e-learning individanpassat. Tekniken möjliggör effektiv feedback och bekräftelse på deltagarnas förståelse genom tester och prov. En annan fördel med e-learningbaserad utbildning är att organisationen kan inneha det senaste materialet inom olika områden vilket gör att uppdatering av utbildningen kan ske snabbt (Ibid.).

En liknande diskussion för Granberg (2003) som menar att de fördelar man kan se med e-learningbaserad *introduktion* är att den nyanställde kan söka information när och var hon/han vill eftersom detta material alltid är tillgängligt. Företaget kan styra den information de anställda ska ha tillgång till och vilka attityder och värderingar som ska uppmärksammas. Att introduktionen ligger på intranätet innebär en mindre kostnad för företaget i form av produktionsbortfall vid de tillfällen handledare, chef och andra inblandade avsätter tid för den nyanställde. Introduktion på intranät kan innehålla t.ex. foton på anställda, anföranden från företagets VD, fackuttryck på svenska och andra viktiga språk (Granberg, 2003).

Mot dessa teorier om att en e-learningbaserad introduktion kan ge en nyanställd information om vilka attityder och värderingar som uppmärksammas ställs Granbergs (2003) tankar om de nackdelar som e-learningbaserad introduktion kan innebära. Det en introduktion på intranätet inte kan ge den nyanställde är en förståelse för de praktiska arbetsuppgifterna, organisationskulturen, personliga relationer och de gruppnormer som råder på arbetsplatsen. När det gäller introduktion bör därför inte den e-learningbaserade utesluta den lärarledda introduktionen utan användas som ett komplement (Ibid.).

Detta bekräftas även av Wesson & Itir-Gogus (2004) som menar att en datorbaserad introduktion ger den nyanställde en lägre grad av socialisation än en socialt baserad introduktion. Socialisation definieras här som den nyanställdes assimilation inom sex nyckelområden; organisationens mål och värderingar, historia, språk, samhälls- och personalpolitik samt arbetsprestationer.

Byström (red, 1987) talar om den nyanställdes medarbetare och deras roll i introduktionen. Den nyanställdes medarbetare spelar en stor roll i förståelsen för organisationskulturen och gruppens normer. Som ett led i att förmedla ”de rätta” värderingarna och attityderna kan organisationen involvera den nyanställdes medarbetare. En fadder kan utses till den nyanställde och genom detta engagera medarbetarna i introduktionen i de formella/informella normer, rutiner och ”spelregler” som förekommer i gruppen och på arbetsplatsen.

Tillfälliga anställningar är en växande anställningsform, och i takt med att denna anställningsform växer blir introduktionen av dessa anställda allt viktigare. Det är viktigt att tillfälliga medarbetare genom att snabbt lära känna verksamheten kan utföra arbete med hög kvalitet från första dagen. Denna introduktion kan dessutom komma både organisationen och den tillfälligt anställd till godo om denne i ett senare skede erbjuds fast anställning (Ibid).

Brister när det gäller t ex utbildning och introduktion av nyanställda är ofta uppföljning och utvärdering. För att veta om deltagarna har uppnått de mål som är uppsatta för utbildningen/introduktionen måste resultaten följas upp. Dalin (1997) talar om utvärdering av utbildningsprogram. En förutsättning för utvärdering av

utbildningsprogram är att klara mål för utbildningen är fastställda. Utvärdering av ett introduktionsprogram kan ske på olika områden. Man kan göra en programbeskrivning, utvärdera realisering av uppställda mål, programmets utveckling och utvärdera produkten.

Programbeskrivning är en kartläggning av de aktiviteter och punkter i programmet som faktiskt genomförs. Det är ofta en skillnad mellan vad som sägs i teorin och vad som görs i praktiken. Att utvärdera effekter av introduktionen kräver vetskap om vad som i introduktionen har blivit utfört (Ibid.).

Vid utvärdering av realiseringen av uppställda mål bedöms huruvida de grundläggande målen för introduktionen uppnåtts, och i vilken grad. Detta innebär dels en kontinuerlig återkoppling under introduktionens gång och dels återkoppling efter introduktionens genomförande. Om återkoppling sker under introduktionens gång finns en chans att rätta till saker innan introduktionen är över (Ibid.).

Vid utvärdering av introduktionsprogrammets utveckling, en s.k. formativ utvärdering, beskrivs hur olika delar av introduktionsprogrammet genomförs och skapar en bild av de avsedda och oavsedda effekterna av åtgärder i programmet. Man utvärderar den innehållsmässiga biten och hur de mänskliga relationerna utvecklar sig (Ibid.).

Något som bör ingå i utvärderingen av introduktionsprogrammet som helhet bör vara en produktutvärdering, en s.k. summativ utvärdering. I en produktutvärdering analyseras de effekter som introduktionsprogrammet har gett. För att kunna utvärdera dessa effekter krävs dock att det innan introduktionsprogrammets början har bestämts på vilket sätt de avsedda effekterna ska komma till uttryck. Viktigt är även att uppmärksamma och dokumentera de oavsedda effekterna som introduktionsprogrammet gett (Ibid.).

Även Ahrnberg-Swenson (1997) talar om vikten av att följa upp introduktion av medarbetare. Hon menar att medarbetarsamtal (även kallat planeringssamtal) bör ske redan tre till fyra månader efter anställningens början. Dessa samtal ska inte ersätta de informella samtal som sker löpande under introduktionens gång utan användas som ett komplement. Det första medarbetarsamtalet kan förutom en diskussion om hur arbetet

fortlöper och hur framtiden ser ut även innehålla en uppföljning av introduktionsprogrammet. Den nyanställda bör frågas om hur den upplevde introduktionsprogrammet, om det var tillräckligt omfattande och vad som kunde ha gjorts bättre. Efter det första medarbetarsamtalet kan det övergå i ett årligt medarbetarsamtal.

4.2 LEDARSKAP

Sandberg & Targama (1998) för en diskussion om ett idé- och förståelsebaserat ledarskap. Författarna menar att den tekniska utvecklingen, en större global konkurrens och en mer kunskapsintensiv industri har inneburit en förändring för organisationer. Denna förändring har ökat friheten för anställda i sitt arbete, vilket innebär att chefer och ledare inte längre kan stå fast vid detaljstyrning som ledningsfilosofi.

Den viktigaste ledningsuppgiften är idag att formulera en vision som skapar en gemensam förståelse bland medarbetarna. För att förändringen från detaljstyrning till idéstyrning ska ske måste ledare i organisationer inse betydelsen av förståelse, hur den kan utvecklas och påverkas. Man ska som ledare vägleda och stimulera medarbetarna i organisationens processer (Ibid.).

För att hantera förståelse har ledare flera punkter att utgå ifrån. Kartläggning och avläsning av medarbetares förståelse för olika händelser i arbetet måste ske för att kunna påverka den. Medarbetarna måste känna delaktighet i nya tankegångar, synsätt och metoder. För att medarbetarna ska kunna utveckla sin förståelse måste ledare skapa fungerande processer där medarbetarna kan bearbeta och redovisa sina idéer, erfarenheter och tankegångar. Dessutom måste ledare hitta metoder för att stimulera medarbetarna till engagemang och delaktighet för att dessa ska kunna ifrågasätta och ompröva sin förståelse (Ibid.).

En av de mest uppmärksammade metoderna i modern företagsledning menar Sandberg & Targama är att skapa visioner. För att visioner ska fylla en funktion ska de skapa engagemang och upplevas som något att eftersträva genom att fastställa vad företaget ska åstadkomma. Visioner ska bestå av företagets kärnvärderingar och prioriteringar.

Till sist ska visioner ha en bildmässig eller verbal slagkraft för att den ska uppmärksammas och så medarbetarna kan bli känslomässigt engagerade. Medarbetarna måste förstå visionen och kunna koppla denna till sin förståelse av såväl sin egen verksamhet som företaget som helhet.

Dessa tankegångar bekräftas av Zanderin (1997) som talar om de syften introduktionsprogram för nyanställda kan ha. Det kan exempelvis vara att de nyanställda ska känna entusiasm och engagemang med sitt nya arbete. Zanderin diskuterar motivation som en förutsättning för en god psykosocial arbetsmiljö. Genom att motivera medarbetare till att arbeta påverkar man arbetsmiljön. Teorier om arbetsmotivation visar att gemenskap, påverkan, meningsfullhet, feedback och utveckling är faktorer som bidrar till entusiasm och engagemang för sitt arbete. Andra faktorer som skapar engagemang för arbetet är i vilken utsträckning man identifierar sig med organisationen, dess mål och värderingar. Att uppleva meningsfullhet med sitt arbete är viktigt för att kunna trivas med det. Individer har ett behov av att känna en mening med organisationens verksamhet och dels ett behov av att se en mening med den egna arbetsinsatsen som gör att verksamheten ska fungera. Man har även ett behov av att se sambandet mellan det egna arbetet och resten av verksamheten.

Zanderins teorier om motivation som nyckeln till en god psykosocial arbetsmiljö kan man koppla till feedback i arbetet. Nilsson (2004) menar att feedback är viktigt för att ens arbetsinsats ska upplevas som bra och riktig. Bra feedback i en organisation kan ge medarbetarna större självkänsla, arbetsglädje och hopp inför framtiden. Det kan även skapa förutsättningar för en utvecklande arbetsplats med inflytande och delaktighet.

Detta kan ställas mot Zanderins (1997) teori som menar att feedback inte bara behöver komma från chefer utan även från medarbetare. För att feedback ska vara värdefullt krävs det att den person som ger feedback har kännedom om innehållet i det den ger feedback på. Feedback ska vara ärligt och kunna framföra konstruktiv kritik.

4.3 LIVSLÅNGT LÄRANDE OCH LÄRANDE I ARBETSLIVET

Nyanställda har mycket att lära sig om och på sin nya arbetsplats. Därför har lärande en central del i nyanställdas introduktion på arbetsplatsen. I dagens arbetsliv talas det mycket om livslångt lärande och lärande organisationer.

För en definition av och förståelse för begreppet ”livslångt lärande” menar Ellström (1996) att begreppet vilar på två principer, dels att individers lärande inte slutar i ungdomsåren utan fortsätter livet ut, och dels att lärande inte endast sker i formella lärsituationer utan även i vardagen och i arbetslivet. Förutsättningarna för ett livslångt lärande skapas i vardagen, genom de aktiviteter individen väljer tillsammans med andra individer, på arbetsplatsen, på fritiden och i familjelivet.

Ett idealiskt lärande menar Ellström är en balans mellan rutin och reflektion. Rutin kan skapa stabilitet, förutsägbarhet och en möjlighet att förstå och hantera den sociala verklighet man lever i. Rutinbaserat lärande är nödvändigt för att snabbt och effektivt kunna utföra de vardagliga och återkommande uppgifter man ställs inför. En negativ konsekvens av rutinbaserat lärande är att det upprätthåller redan etablerade strukturer, tanke- och handlingsmönster och inte är öppna för förändringar, förnyelse och nytänkande. Därför krävs en balans mellan rutin och reflektion (Ellström, 1996).

Detta resonemang kan kopplas till Svensson & Åberg (2001) som menar att livslångt lärande är en nödvändighet. Den tekniska kompetensen blir allt snabbare föråldrad och dagens arbetsliv präglas av allt mer vidgade arbetsroller. Dessa arbetsroller kräver språkkunskaper, social kompetens, kännedom om företaget, produktionsflödet och kunderna. Företag tjänar på att fortbilda sin personal och förtjänsterna kan vara lönsamhet, flexibilitet och ökad produktivitet, men även i form av ökad konkurrenskraftighet.

Svensson & Åbergs (2001) tankar om ett livslångt lärande kan härledas till Senges (1995) många teorier om ämnet. Senge menar att det lärande som finns inom organisationer och den kunskap som finns hos respektive medarbetare kan definieras som en ”lärande organisation”. En lärande organisation är en organisation som ständigt

vidgar sin förmåga att skapa sin framtid. Dock menar Senge att det är få organisationer som kan tillskriva sig denna beteckning och att vägen dit är lång.

En lärande organisation byggs upp genom fem inlärningsdiscipliner. Organisationens anställda ägnar sig ständigt åt individuellt inlärande. De arbetar med mentala modeller och undersöker sina sätt att uppfatta världen. En lärande organisation präglas av gemensamma visioner, att man inom organisationen arbetar mot ett gemensamt mål. Organisationen präglas av ett systemtänkande vilket innebär att alla anställda har en klar uppfattning om alla företagens komponenter. En lärande organisation arbetar även med grupp-inläring. Problemlösning sker tillsammans med andra för att få ett bättre resultat än individerna skulle ha fått var och en för sig (Senge 1995).

I processen att skapa en lärande organisation måste medarbetarnas arbete stimulera till lärande. Om detta för Dalin (1991) diskussion. Han menar att ett lärande arbete präglas av trygghet, meningsfullhet och klara mål. I ett lärande arbete är förväntningarna på arbetets resultat tydliga och arbetet har inslag av nya krav och utmaningar. En förutsättning för ett lärande arbete är förhållandet mellan chefer och medarbetare, vilket präglas av tillit och öppenhet. I ett lärande arbete finns tid för reflektion, bra kunskapsmässigt och mänskligt stöd och man är tillåten att ta sig tid att hjälpa andra. För att ett arbete ska kunna ses som lärande följer man upp arbetsresultat och har ett formellt och informellt belöningsystem som stimulerar till lärande. Slutligen menar Dalin att de enskilda medarbetarnas initiativ till lärande är en grundsten i ett lärande arbete.

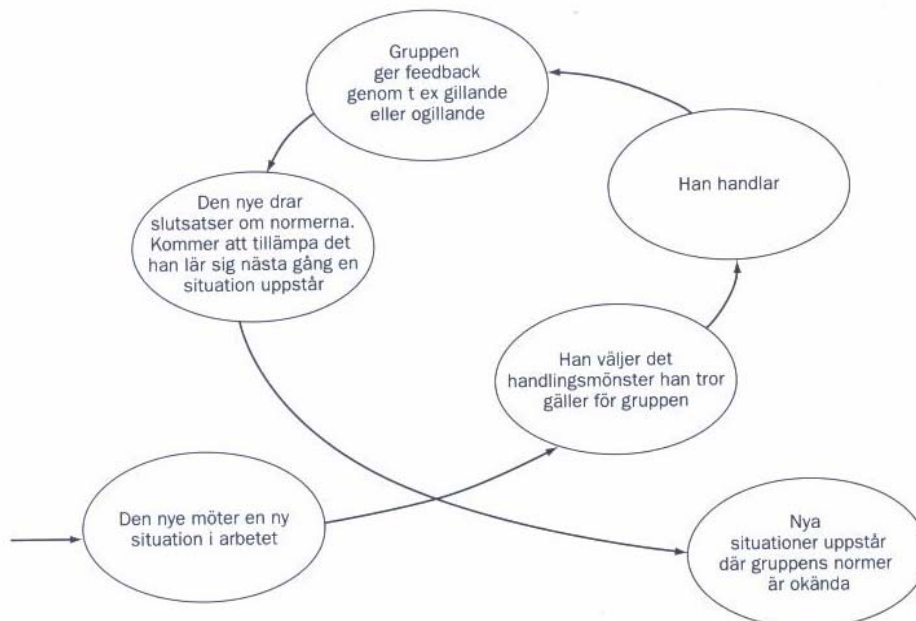
4.4 SOCIALISATION

Socialisation är en del av nya medarbetares introduktion på arbetsplatsen och kan ses som en lärprocess. Det är en nödvändighet att komma in i gemenskapen och lära sig hur man beter sig på den nya arbetsplatsen för att kunna utföra sitt arbete effektivt. Bang (1999) definierar begreppet socialisering som att bli medlem i en kultur. Det finns två typer av socialisering – primär och sekundär. Primärsocialiseringen är den människor går igenom i uppfostran och till att bli samhällsmedborgare. Sekundärsocialisationen för människor in i specifika roller, t.ex. yrkesroller. För nya medarbetare i en organisation

fungerar socialisationen som en utbildning i vilka normer och värderingar som ska efterlevas, vilka arbetsuppgifter man har och hur dessa ska utföras (Bang, 1999).

Om socialisationsprocessen förs en diskussion av Ardts (red, 2001). Han menar att denna lärprocess inte bara ger den nya medarbetaren information om den nya gruppen utan även om organisationens struktur, traditioner, mål och språkbruk. Genom socialisationen får den nya medarbetaren information om hur arbetsuppgifter ska uppnås, vilken kunskap och kompetens detta kräver, hur man prioriterar och använder sig av resurser. Ardts hävdar att resultatet av socialisation är motivation, prestationskriterier, variabler som visar graden av hängivelse till, och identifiering av, organisationen. Ur socialisationen framkommer även personliga kvaliteter som visar innebörden av samarbete och kollegialitet. Som ny medarbetare kan socialisationsprocessen innebära självförtroende och en känsla för den egna kompetensen, ett välmående och tillfredsställelse för arbetet.

En liknande diskussion om socialisationsprocessen för en nyanställd för Granberg (2003). Han hänvisar till Miles (1971) som talar om den nyanställdes anpassning till gruppen som en ömsesidig lärprocess och illustrerar detta med nedanstående modell.



Figur 1. En nyanställdes anpassning till dess nya arbetsgrupp (Miles, 1971).

Det är enligt Granberg (2003) av stor vikt att en arbetsgrupp tar del i den nyanställdes introduktion, då det är denna som kan stå för en stor del av den informella kunskapen den nyanställde måste ta till sig för att komma in i sitt arbete och därmed kunna utföra sina arbetsuppgifter. Modellen kan härledas till föregående resonemang från Zanderin (1997) som menar att feedback från till exempel den övriga arbetsgruppen är minst lika viktig som den feedback en chef kan ge.

Modellen kan även kopplas till Byströms (red, 1987) teorier om att det är en nyanställds arbetsgrupp som förmedlar förståelsen för organisationskulturen och gruppens informella normer. Miles (1971) modell kan sammanfatta Bangs (1999), Ardts (red, 2001) och Granbergs (2003) teorier om socialisationsprocessen som grundstenen i introduktionen av en nyanställd.

5. SAMMANFATTNING AV LITTERATURSTUDIEN

Introduktionen av nyanställda kan vara avgörande för dennes kommande arbetsinsats i företaget. Bristande rekrytering och introduktion kan leda till hög personalomsättning vilket blir en stor kostnad för företaget. Arbetsmiljölagen ställer krav på arbetsgivare att utforma introduktion för nyanställda som tar hänsyn till de enskilda arbetstagarnas förutsättningar. Introduktionen kan bidra till att den nyanställde känner sig välkommen på arbetsplatsen, ge en förståelse för den kultur som råder och skapa klarhet i de krav och förväntningar som ställs på tjänsten.

De teorier som kan härledas till introduktion av nyanställda kan summeras till en ideal situation för introduktion. Denna situation är komplex och kräver mycket av de ansvariga. Den ideala introduktionen ger en nyanställd information om den organisatoriska miljön såsom företagens mål och strategier, ägandeförhållanden, personalpolitik och samhällsengagemang. Introduktionen ger även den nyanställde kunskap om löne- och anställningsvillkor, kompetensutvecklingsfrågor, allmänna ordningsregler och lokala fackliga organisationer.

Hur introduktionen praktiskt genomförs kan variera från organisation till organisation. Den traditionella metoden består av muntlig och skriftlig information samt att någon visar praktiskt hur man utför arbetsuppgifterna. En ny metod är den e-learningbaserade introduktionen som utgår från egenlärande i interaktiv form. Denna metod kan vara tids- och kostnadseffektiv men kan enligt vissa teoretiker inte helt ersätta den traditionella metoden då den inte fullt ut kan ge den nyanställde en djupare förståelse för de praktiska arbetsuppgifterna, organisationskulturen, personliga relationer och de gruppnormer som råder på arbetsplatsen. När det gäller introduktion bör därför inte den e-learningbaserade utesluta den lärarledda introduktionen utan användas som ett komplement. Därför kan en kombination av dessa ett steg mot en ideal introduktion av nyanställda.

Användandet av e-learningbaserad introduktion kan underlätta uppföljning och utvärdering av den nyanställdes introduktion. Det kan glömmas bort att följa upp och utvärdera om de nyanställda uppnått de mål och fått de kunskaper som man satt upp för

introduktionen. Utvärdering är en viktig del i introduktionen för att denna ska ha en hög kvalitet.

Något som bör tas i beaktande är vikten av den nyanställdes medarbetare i introduktionen. Genom att utse en fadder till den nyanställde får den en möjlighet att snabbt lära sig de rätta värderingarna och attityderna som ska råda på arbetsplatsen. Den nyanställde får även reda på de normer och rutiner som förekommer.

Introduktion av nyanställda med tillfälliga anställningar kan bli nedprioriterade. Då denna anställningsform blir allt mer vanlig borde fallet vara det motsatta. Det är viktigt att nyanställda med denna anställningsform får en omfattande introduktion och lära känna verksamheten för att kunna utföra arbete med hög kvalitet från första dagen.

Även ledarskapet i en organisation spelar en stor roll i introduktionen av nyanställda. Ledarna bär ansvaret för att alla medarbetare arbetar utifrån gemensamma visioner. Medarbetarna måste känna delaktighet i beslut och ha en förståelse för de synsätt och tankegångar som präglar organisationens verksamhet. Ledarna kan påverka medarbetarnas motivation och därmed organisationens psykosociala arbetsmiljö, vilket är en viktig del i att få nyanställda att trivas. En bra psykosocial arbetsmiljö präglas av god gemenskap, påverkan, meningsfullhet, feedback och utveckling.

Lärande slutar inte tillsammans med skolutbildningen. Man lär i alla situationer och tillfällen i livet; i privatlivet och på arbetet. Livslångt lärande ses som en nödvändighet då dagens arbetsliv präglas av en allt större förändringstakt. Detta kräver ett arbete som stimulerar till lärande och som har en balans mellan rutin och reflektion.

Socialisation är en stor del av de nyanställdas introduktion på arbetsplatsen. Det är en lärprocess och en nödvändighet för att komma in i gemenskapen på arbetsplatsen. Socialisationsprocessen är viktig i introduktionen då den inte bara ger den nyanställde information om arbetsgruppen utan även om organisationens struktur, traditioner, mål och språkbruk. Resultatet av processen kan ge den nyanställde självförtroende, motivation och hängivelse till organisationen.

6. LITTERATURSTUDIENS FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med studien är att utvärdera ett introduktionsprogram i en organisation, V&S Absolut Spirits. Genom att använda teorier om introduktion för nyanställda, ledarskap, socialisation och livslångt lärande och lärande organisationer framträdde en bild av hur en ideal introduktion för nyanställda kan se ut. En introduktion bör vara tillräcklig omfattande och effektiv för att en nyanställd ska kunna lära sig sina arbetsuppgifter utifrån hur organisationen fungerar; dess struktur och kultur.

Med denna utgångspunkt får utvärderingen följande frågeställningar;

- Hur ser introduktionen för nyanställda ut på V&S Absolut Spirits och hur uppfattas denna av de involverade?
- Hur påverkar ledarskap introduktion för nyanställda på V&S Absolut Spirits?
- Hur ser man på livslångt lärande och lärande organisationer när det gäller introduktion av nyanställda på V&S Absolut Spirits?
- Vilken roll spelar socialisation i introduktionen av nyanställda på V&S Absolut Spirits?

7. METODDISKUSSION

7.1 Utvärdering

Utvärdering är enligt Dalin (1997, s.302) och Nordstedts svenska ordlista (2004) en sorts evaluering, en undersökning av något för att komma fram till hur bra det är.

Den fundamentala skillnaden mellan begreppet utvärdering och utredning eller vetenskaplig uppsats är att det i en utvärdering finns en värdering. Utvärderingen behöver inte ta ståndpunkt i vetenskapliga teorier eller begrepp, även om teoretiska begrepp ofta kan vara användbara. Värderingen kan ske med olika mått, t ex utifrån måluppfyllelse eller de involverades upplevelse. För att komma att kallas utvärdering måste denna värdering bygga på information som insamlats på ett systematiskt sätt och med ett tydliggjort syfte (Franke-Wikberg 1992, Socialstyrelsen 1994).

Den systematiska insamlingen av data i en utvärdering kan göras med olika metoder, till exempel enkäter, intervjuer och observationer. Efter datainsamlingen diskuteras och jämförs den bild som framkommit med de teorier och värderingar som finns kring hur t ex ett introduktionsprogram för nyanställda ska vara utformat. I diskussionen framkommer sedan vilka skillnader det finns mellan hur verkligheten ser ut och den verklighet verksamheten strävar efter (Socialstyrelsen, 1994).

7.2 Kvalitativ ansats

Den kvalitativa ansats som valts att användas i utvärderingen söker innebörden i enskilda människors upplevelser. Man kan välja olika metoder för att bedriva kvalitativ forskning. Merriam (1994) menar att forskare använder sig av kvalitativa undersökningar för att skaffa sig en djupare insikt om en viss situation och hur de människor som är inblandade tolkar denna.

En kvalitativ undersökning sätter fokus på process och att upptäcka, till skillnad från en kvantitativ undersökning där fokus sätts på resultat och att bevisa. Olika tekniker i

insamlade och analys av informationen i fallstudien finns men vissa är mer vanligt förekommande än andra, t ex intervjuer och observationer.

7.3 Kvalitativ intervju

Då syftet med uppsatsen är att utvärdera introduktionsprogrammet i en organisation, V&S Absolut Spirits, föll valet av datainsamlingsmetod på muntliga, semistrukturerade intervjuer. Intervjuguider användes men följdes inte strikt, för att intervjuerna skulle kunna ge mer information än den man innan beräknat. Vid datainsamling uppstår två frågor. Mäter man rätt sak och mäter man detta på ett tillförlitligt sätt? Dessa validitets- och reliabilitetsbegrepp är svåra att besvara i en undersökning med kvalitativ ansats, då det är forskaren som tolkar den insamlade data. Validitet och reliabilitet i studier med kvalitativ ansats handlar om att kunna beskriva att man som forskare har samlat in och bearbetat data på ett systematiskt och hederligt sätt. I sin rapport av studien beskriver man förutsättningarna inför projektet och hur resultaten under processen har vuxit fram (Malterud, 1998).

Intervjuer menar Merriam (1994) är en av de vanligaste teknikerna för insamlande av data i kvalitativ forskning. Det finns olika typer av intervjuer, dels strukturerade och dels ostrukturerade. Den ostrukturerade intervjun är typisk för kvalitativ forskning. En ostrukturerad intervju kräver stor flexibilitet av forskaren för att få fram information och även en förmåga att sälla ur en ibland till synes uppsjö av osammanhängande information. Det var utifrån detta ett beslut togs att använda en semistrukturerade intervjuer, med intervjuguider.

7.4 Val av intervjupersoner

För att utvärdera och eventuellt ge förslag på förbättringar av det befintliga introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits behövdes en så nyanserad bild som möjligt av hur man upplever introduktionsprogrammet. Utifrån detta togs beslutet i samråd med de personalansvariga på företaget att urvalet skulle bestå av nyanställda, handledare, chefer och personalansvariga för att få ett så brett perspektiv som möjligt.

Antalet intervjupersoner var nio personer. Att urvalet av intervjupersoner togs i samråd med mentorerna kan innebära både för- och nackdelar. Det finns en risk att intervjupersonerna föreslogs för att de har en positiv syn på introduktionsprogrammet, vilket skulle göra att intervjupersonerna inte är representativa för alla anställda på företaget. Risken är att man skulle kunna få en ensidig bild av upplevelsen av introduktionsprogrammet. Dock anser jag att detta inte skedde då urvalet av intervjupersoner främst gjordes utifrån könsfördelning (4 kvinnor, 5 män), anställningsform (4 kollektivanställda, 5 tjänstemän) och anställningstiden (från 3 månaders anställning till 13 års anställning). I kvalitativa undersökningar syftar inte urvalet av intervjupersoner till att generalisera utan till att representera, vilket här har tagits fasta på.

Mina mentorer tog kontakt med de utvalda anställda för att berätta om uppsatsen, och gav dem en förfrågan om de kunde tänka sig ställa upp för en intervju om hur de upplevde och genomförde introduktionen på V&S Absolut Spirits. Beslutet att mentorn skulle ta den första kontakten med de utvalda intervjupersonerna togs med skäl av tidsaspekten, då flertalet av intervjupersonerna arbetar i skift i produktionen och inte har stor tillgång till telefon. Alla nio tillfrågade ställde sig positiva till en intervju.

Av de nio intervjupersonerna var fem nyanställda. Resterande var personalchef, chef, handledare och miljö- och kvalitetschef. Beslutet att intervjua personalchef, handledare och chefer gjordes för att få en motvikt till de nyanställdas upplevelser av introduktionsprogrammet och för att kunna urskilja eventuell diskrepans.

Om urvalet hade varit större hade det kunnat vara representerbart i en högre utsträckning. Dock fanns det inte tidsmässigt utrymme att utföra fler intervjuer och beslutet togs att detta urval var tillräckligt för den undersökning som gjordes.

7.5 Forskarens roll

I fallstudien är forskaren det viktigaste instrumentet för insamlande och analys av information vilket ställer höga krav på färdigheter hos forskaren. Forskaren måste vara sensitiv i förhållande till sina personliga värderingar, informationen och kontexten.

Han/hon måste ha goda kommunikationsfärdigheter och ha stor vidsynthet för mångtydighet och oklarheter (Merriam, 1994).

Intervjuaren är med att skapa intervjun och den information som ges, så denne måste hjälpa till att skapa en bra stämning i intervjun. I kvantitativa intervjuer kan man se intervjuaren som utbytbar, men i kvalitativa intervjuer ses intervjuaren som det främsta redskapet i unika intervjusituationer (Svensson & Starrin red, 1996).

Till skillnad mot enkätundersökningar kan man i en intervju få mer detaljerad information om intervjupersonernas åsikter. Man har möjlighet att ställa följdfrågor om man vill ha ett mer uttömmande svar och vid eventuella missförstånd av frågor har man i en intervju större chans att reda ut det. Om intervjupersonen skulle ha svårt att sätta ord på sina åsikter kan man i intervjun resonera sig fram till ett svar.

7.6 Etiska överväganden

I ett uppsatsarbete bör man agera etiskt korrekt. Information till intervjupersonerna gavs vid flertalet tillfällen om deras anonymitet, frivillighet att medverka i intervjuerna, användandet av diktafon och att deras svar skulle hanteras konfidentiellt. En förklaring gavs till intervjupersonerna varför just de blivit utvalda för att intervjuas. Detta gjordes för att anonymiteten redan vid urvalet bröts genom att beslut om urvalet togs tillsammans med mentorn.

Det informerades för intervjupersonerna om personalavdelningens ambitioner att förbättra introduktionsprogrammet, vilket var grunden till undersökningen. Det informerades även om intervjupersonernas frivilliga medverkan i undersökningen. Denna information gavs för att intervjupersonerna inte skulle känna sig utpekade för den information som sedan skulle framställas i uppsatsen, utan att de representerade de anställda i organisationen. Ingen av intervjupersonerna uttryckte någon negativ tanke utan samtliga var positiva att få medverka.

För att intervjupersonen ska känna trygghet i intervjun är det viktigt att denne är väl informerad om syftet med intervjun. Genom att mentorn tog den första kontakten med intervjupersonerna för att berätta om uppsatsen och att jag sedan själv kunde beskriva

mer i detalj per telefon och/eller i intervjun gjorde att de kunde känna sig trygga i sin roll som intervjupersoner.

Att öppet redovisa fakta om V&S Absolut Spirits vars introduktionsprogram som i uppsatsen undersöks beror på företaget själv. Det var företagets eget initiativ att se över sitt introduktionsprogram och då deras ambition var att förbättra detta hade de inga förbehåll mot att vara officiella med organisationens namn. Med tanke på att V&S Absolut Spirits är ett relativt liten enhet skulle det kunna innebära problem med intervjupersonernas anonymitet. Det var i samråd med personalchefen och personalassistenten på företaget som urvalet av intervjupersoner gjordes vilket gör att anonymiteten bröts. Om detta informerades intervjupersonerna och det var ingen som valde att avstå från att bli intervjuad på grund av detta.

8. GENOMFÖRANDE

För att intervjuerna skulle ge den information som behövdes i uppsatsen var det av stor vikt att intervjuguiderna utformades. Intervjuguiden är ett viktigt redskap vid intervjuer, även om man inte bör låsa sig fast vid dessa utan vara flexibel i intervjusituationen. Utformandet av intervjuguiderna utgick från de olika delarna i det befintliga introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits. Detta gjordes för att se hur intervjupersonerna upplevde de olika delarna. Beroende på vilken roll intervjupersonen hade i introduktionsprogrammet (personalchef, chef, handledare, nyanställd) såg intervjuguiden olika ut men hade samma grund – hur de upplevde introduktionsprogrammet.

Efter samråd med mentorn beslutades att intervjupersonerna skulle bestå av nio personer på V&S Absolut Spirits. Mentorn tog kontakt med alla inblandade för att berätta om den kommande uppsatsen. Med fyra av dessa nio intervjupersoner bokade mentorn in tid för intervjuer, då de arbetar i skift och inte har stor tillgång till telefon. Detta gjordes med tanke på tidsaspekten och för att underlätta mitt arbete. De resterande fem personer kontaktades först av mentorn som förhörde sig om dessa skulle kunna tänka sig att bli intervjuade om introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits. Därefter kontaktade jag de fem personerna per telefon för att boka tid för intervjuer. Alla var förberedda på samtalet vilket underlättade arbetet, och alla var dessutom positivt inställda till en intervju. I dessa samtal ställdes frågan om man accepterade användandet av en diktafon, vilket samtliga gjorde.

De teman som valdes för intervjuguiderna var:

- Bakgrund
- Introduktionsprogrammets olika delar
- Engagemang och stöd i introduktionen
- Känslan av samhörighet med organisationen
- Allmänt om introduktionsprogrammet

I *Bakgrunden* togs frågor upp om arbetsuppgifter och hur lång tid man varit anställd. Frågor under *Introduktionsprogrammets olika delar* handlar om hur man som nyanställd upplevt de olika delarna, och hur man som chef/handledare uppfattar att dessa genomförs. I *Engagemang och stöd i introduktionen* ställdes frågor om och hur man som nyanställd upplever vilken roll de inblandade i introduktionsprogrammet har och huruvida de är engagerade och stöttande. För chef/handledare ställdes frågor om hur de uppfattar vilken roll de själva och andra inblandade i introduktionsprogrammet har och vad de uppfattar att de bidrar med i introduktionen. *Känslan av samhörighet med organisationen* var ett tema som skapades enbart för de nyanställda, för att se huruvida de ansåg sig känna samhörighet med och lojalitet till organisationen och om introduktionen hade bidragit till detta. I temat *Allmänt om introduktionen* samlades frågor som rörde intervjupersonernas allmänna syn på introduktionsprogrammet, styrkor, svagheter och förslag på förbättringar. Här fick jag som intervjuare en chans att avrunda intervjun och förhöra mig om att jag uppfattat intervjupersonerna rätt.

Lokalerna där intervjuerna ägde rum var olika beroende på intervjupersonerna. Flera intervjupersoner bad om att få sitta på sina respektive kontor, någon bokade konferensrum och för de anställda som jobbar i produktionen bokades ett konferensrum. Som kritik mot mig själv kan jag ta upp att jag i efterhand anser att jag borde ha bokat konferensrum för alla intervjuer. Dels för att få en fast punkt för intervjuerna men även för att jag inte upplevde intervjupersonernas egna kontor som en lugn och ostörd miljö att utföra intervjuer i. Störningsmoment som knackningar på dörren och ringande telefoner upplevdes. I efterhand kan man se att jag borde ha bitt intervjupersonerna stänga av sina telefoner. Jag tror dock att detta störde mig mer än det störde intervjupersonerna och den information som gavs.

Användandet av en bandspelare för att spela in intervjuerna gjordes av flera orsaker. Som ensam intervjuare vill man försäkra sig om att dokumentera allt som sägs i intervjun. Det kunde ha blivit svårt att anteckna allt och på samma gång varit koncentrerad på att ställa frågor. Detta skulle även kunna spela roll i hur man som intervjuare kan vara flexibel i intervjun och t ex ställa följdfrågor och andra frågor som man kommer på efterhand. Det kunde bli svårt att lyssna på intervjupersonen och samtidigt föra noggranna anteckningar. En annan orsak till användandet av bandspelare är för att kunna citera intervjupersonerna ordagrant.

9. RESULTATBEARBETNING

Transkribering av intervjuerna skedde så snart som möjligt efter att de ägt rum. Detta redovisas dels genom direkta citat men även av sammanfattningar av den information som gavs. Detta gjordes då intervjupersonerna gav långa svar och lätt kom in på sidospår i intervjuerna.

Efter transkriberingen av intervjuerna lästes de grundligt igenom med utgångspunkt i de olika teman som valts för intervjuguiderna. Informationen bearbetades för att se intervjupersonernas svar på frågorna som ställts, samband och diskrepans utreddes. Analysen skedde med grundtanken att utvärdera hur de intervjuade upplevde introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits och huruvida man skulle kunna förbättra det.

I resultatredovisningen redovisas intervjupersonernas svar under de olika teman som valdes för litteraturstudien. Teman är följande;

- Introduktion för nyanställda
- Ledarskap
- Livslångt lärande och lärande organisationer
- Socialisation

Efter analys av den information som framkom vid intervjuer med de involverade i introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits kopplades denna fakta till de teorier som använts i litteraturstudien. En utvärdering gjordes utifrån teorierna för att urskilja de åsikter som finns om introduktionen för nyanställda. Efter detta diskuterades åsikterna som mynnade ut i ett antal slutsatser och en värdering av introduktionsprogrammet.

10. RESULTATREDOVISNING

INTRODUKTION FÖR NYANSTÄLLDA

Innehållet i introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits

Introduktion för nyanställda har olika innehåll beroende på vilken organisation där den utförs. Granberg (2003) menar att nyanställda har behov av att känna sig välkommen, komma in i arbetsgruppen och få information om den kultur som råder på arbetsplatsen. Man har behov av att få pröva på sina nya arbetsuppgifter och få klarhet i de förväntningar och krav som ställs.

Introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits är utformat så att dessa behov ska kunna tillfredsställas. Man utser handledare för kollektivanställda som introducerar den nyanställde i deras arbetsuppgifter. För nyanställda tjänstemän utses ingen handledare men detta kompenseras av att den nyanställdes medarbetare automatiskt får en handledarroll. I intervjuerna med nyanställda framkom att förväntningar och krav för tjänsten inte alltid var klart uttalade, vilket kan skapa osäkerhet för de nyanställda.

Detta kan kopplas till Dalin (1997) som för en diskussion runt de kriterier som finns för att ett arbete ska stimulera till lärande. Detta är bland annat att arbetet präglas av trygghet och klara mål.

Klara förväntningar och krav för tjänsten är något de intervjuade nyanställda inte upplevde utan fick komma efterhand man utförde sitt arbete. Om förväntningar och krav på tjänsten hade varit mer tydliga skulle introduktionen kunna bli mer effektiv och de nyanställda skulle känna lika stor osäkerhet i sitt arbete.

Syftet med introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits

Syftet med introduktionen upplevdes på ett likartat sätt av intervjupersonerna med något undantag. Syftet med introduktionen uppfattas av personalchef, miljö- och kvalitetschef, handledare och chef som följande;

Man ska få tillräckligt information och kunskap för att klara arbetsuppgifterna och känna sig trygg med arbetsuppgifterna och bli självgående. Man ska kunna lära sig sitt arbete i stegrande takt och med stegrande förväntningar. Man ska få kännedom om arbetsmiljörisiker, kunna hantera maskiner så man inte skadar sig.

Man ska känna sig som ett med företaget – känna motivation för sitt arbete, lära känna människorna som arbetar där och även känna till andra delar av företaget än den där man själv arbetar.

Man ska få reda på värderingarna som är viktiga – Absolutandan. För att ha det bästa märket på marknaden är kvalitet jätteviktigt.

Syftet med introduktionen upplevs enligt de nyanställda som följande;

Det primära syftet är att man ska känna sig välkommen, trygg och att man ska förstå sina arbetsuppgifter. Man ska lära känna företaget, snabbt komma in i sitt arbete och den sociala gemenskapen, känna respekt för företaget och se helheten man är en del av.

Detta stämmer överens med vad Granberg (2003) säger om vilket syfte ett företag kan ha med introduktionen. Man ska som nyanställd inges en positiv inställning till företaget för att stanna och uppnå bra arbetsprestationer på kortast möjliga tid. Man har som nyanställd ett behov av att få information om organisationens mål, strategier, ledning osv.

Dalin (1997) menar att trygghet är ett av kriterierna för att ett arbete ska kunna stimulera till lärande. Det framkom i intervjuer med cheferna att trygghet är ett av de syften man har med introduktionsprogrammet. Detta syfte med introduktionen upplevs också av de nyanställda.

Under intervjuerna med de nyanställda fick jag en känsla av att samtliga upplevde introduktionen på likartat sätt som de ansvariga. De nyanställda kände sig trygga och välkomna och samtliga hade en positiv inställning till företaget, vilket skulle kunna stimulera dem till lärande.

Uppföljning och utvärdering av introduktionen

Om uppföljning av introduktion talar Ahrnborg-Swenson (1997). Hon menar att man bör ha medarbetarsamtal redan 3-4 månader efter anställningens början. Dessa samtal ska inte ersätta de informella samtal som sker under introduktionens gång utan användas som ett komplement.

Det framkom i intervjuerna med chefer och nyanställda på V&S Absolut Spirits att chefen har informella samtal med de nyanställda lite då och då, dock inget strukturerat. Det första strukturerade samtalet mellan chef och nyanställd sker i det första medarbetarsamtalet. Medarbetarsamtal har man en gång om året, och beroende på när de nyanställda börjat sin anställning kan detta första medarbetarsamtal dröja upp till ett år.

De nyanställda upplevde inte någon klar uppföljning av introduktionen. De blev tillfrågade om hur jobbet fungerar, men att de hade uppskattat en mer strukturerad uppföljning som skulle kunna ha kommit tidigare än det första medarbetarsamtalet.

En nyanställd om bristen på uppföljning;

Jag saknade uppföljning av min introduktion. Chefen frågade hur jag trivdes på företaget och hur jag jobbet funkade men inte mer än så. Jag hade velat sitta ner och diskutera lite mer ingående.

Som intervjuare upplevde jag i intervjuer med de nyanställda att bristen på uppföljning var stor. De nyanställda ville ha en mer omfattande uppföljning än det som togs upp i respektive medarbetarsamtal, då dessa samtal kunde komma långt efter anställningens början. De ansvariga för introduktionen upplevde att de följde upp introduktionen dels

genom ostrukturerade samtal och dels medarbetarsamtal. Detta tycktes dock inte räcka för de nyanställda.

Med en bättre uppföljning av introduktionen har man större möjlighet att förändra den och se till att den fyller sitt verkliga syfte och mål. Jag förstod dock att det nya verksamhetssystemet man infört på företaget kan skapa förutsättningar för att lättare följa upp introduktionen vid nyanställningar.

Introduktion för tillfälligt anställda

Ahrnborg-Swenson (1997) för en diskussion om introduktion för tillfälligt anställda och vikten av att genomföra en bra introduktion även för dessa. Hon menar att en bra introduktion för tillfälligt anställda kan komma organisationen till nytta i ett senare skede, exempelvis om denne blir fast anställd.

På V&S Absolut Spirits genomgår kollektivanställda med kortare visstidsanställning (< 6 månader) endast en del av introduktionsprogrammet. Då kvalitet är en av V&S Absolut Spirits viktigaste värderingar hade detta kunna vara en del att lägga till i introduktionen för nyanställda med kortare visstidsanställning.

En chef om introduktion för tillfälligt anställda;

De tillfälligt anställda har inte riktigt bra koll på de övergripande sakerna här i företaget. Risken är att de jobbar på tillfällig anställning länge, i flera omgångar, och då jobbar utan den helhetssyn som vi anser är så viktig här på Absolut. Om de sen blir fast anställda är det något som kan skapa glapp i kompetensen.

Jag upplevde att samtliga intervjuade ansåg att introduktionen för tillfälligt anställda kunde bli bättre. Glapp i kompetensen skulle kunna förhindras genom att man utökade introduktionen för tillfälligt anställda. Detta skulle kunna ge bättre kvalitet på det arbete de tillfälligt anställda utför och minska den tid som läggs ut på en ytterligare introduktion om den tillfälligt anställde blir fast anställd.

Medarbetares roll i introduktionen för nyanställda

Byström (red, 1987) talar om den nyanställdes medarbetare och deras roll i introduktionen. Den nyanställdes medarbetare spelar en stor roll i förståelsen för organisationskulturen och gruppens normer och i förmedlingen av de rätta värderingarna och attityderna i organisationen.

En nyanställd om medarbetarnas roll i introduktionen;

Det är ens medarbetare som fostrar en i de normer och värderingar som gäller här på företaget.

På V&S Absolut Spirits involverar man den nyanställdes medarbetare genom att för kollektivanställda utse handledare i introduktionen. Det framkom i intervjuerna att medarbetarnas engagemang var stort. För tjänstemän utses inte någon handledare formellt men det uppgavs komma automatiskt i arbetsgruppen man tillhörde.

Det läggs ett stort ansvar på de kollektivanställdas handledare, som inte bara handleder de nyanställda i befattningsintroduktionen utan även visar hur saker och ting går till på arbetsplatsen. Handledarna har inte fått någon utbildning i att handleda. Man följer inte upp handledningen mer än i deras respektive medarbetarsamtal, och där talar man inte om företagets värderingar och visioner.

En handledare om deras roll i introduktionen för nyanställda;

Eftersom man varit handledare i så många år behövs ingen utbildning. Det sitter i ryggraden och går på ren rutin.

Jag upplevde i intervjuer med handledare att man genom många års erfarenhet av att vara handledare gör det på ren rutin. Man har inte fått någon utbildning i att handleda och man diskuterar inte detta speciellt ingående i handledarnas medarbetarsamtal. En uppföljning av handledarna borde finnas för att se till att de förmedlar de rätta värderingarna och attityderna för företaget.

E-learningbaserad introduktion

Det framkom i intervjuerna att man som ett led i kvalitetsarbetet på V&S Absolut Spirits för tillfället arbetar med ett nytt verksamhetssystem, ett interaktivt program som ger alla anställda en gemensam grundinformation om allt företaget och de anställda gör.

En chef om det nya verksamhetssystemet;

Alla anställda kan inte ha samma kompetens i alla frågor på företaget. Men det nya verksamhetssystemet ska skapa en gemensam grundförståelse för företaget. Systemet ska innehålla flödesscheman, policys, miljö- och säkerhetsinformation, personalfrågor, checklistor, kravspecifikationer och instruktioner för olika arbetsuppgifter.

Detta kan kopplas till Svensson & Åbergs diskussion om e-learning baserad utbildning och introduktion. Denna utbildningsmodell innebär fördelar för organisationen som t ex att den är flexibel och kan anpassas till produktionen och innebär låga kostnader då utbildningsinnehållet kan återanvändas. För de anställda innebär den fördelar som lättillgänglighet och tidsbesparing, man använder sig av flera sinnen på samma gång vilket kan underlätta lärandet. Man gör introduktionen individanpassad så man kan utforma utbildningen med hänsyn till olika inlärningsstilar.

På V&S Absolut Spirits har man idag en mer befattningsanpassad introduktion än en individanpassad i det avseende att man, förutom det generella introduktionsprogrammet, för kollektivanställda utser handledare och för tjänstemän genomför introduktionen utifrån en checklista.

Man kan med e-learningbaserad utbildning få effektiv feedback. Tekniken gör att man kan få bekräftelse på sin förståelse genom tester och prov. Detta kan kopplas till tidigare resonemang om vikten av feedback i introduktionen.

I intervjuerna framkom det att man på V&S Absolut Spirits ställer sig positiv till användandet av det nya verksamhetssystemet, och att detta kan användas som en del i introduktionen. Man tror inte att hela introduktionen för nyanställda kan vara endast i interaktiv form utan vara ett komplement till den, då den inte kan ge de nyanställda allt.

Detta är något som Granberg (2003) och Wesson & Itir-Gogus (2004) påpekar när det gäller vad en e-learning baserad introduktion kan ge de anställda. De menar att en interaktivt genomförd introduktion ger nyanställda en lägre grad av socialisation och inte kan ge den nyanställda en förståelse för de praktiska arbetsuppgifterna, organisationskulturen, personliga relationer och de gruppnormer som råder på arbetsplatsen.

Jag upplevde att man på V&S Absolut Spirits genom det nya verksamhetssystemet är på väg mot en delvis interaktivbaserad introduktion. Detta tror jag kan skapa förutsättningar för en bra introduktion och en lättare uppföljning. Om introduktionen skulle vara delvis interaktiv skulle speciellt introduktionen för tillfälligt anställda förbättras, genom att den inte kräver någon tid från handledare eller medarbetare. De tillfälligt anställda skulle få tillgång till information om hela organisationen vilket skulle kunna effektivisera deras arbete.

LEDARSKAP

Vad förmedlar man till de nyanställda genom introduktionsprogrammet?

En fråga ställdes till de ansvariga om vad organisationen vill förmedla till de nyanställda genom introduktionsprogrammet. Svaret blev följande;

Vi vill att våra medarbetare ska känna att de är viktiga, känna att detta är ett jättebra företag, jättebra kamrater, att de ska trivas. Man ska känna vilken kugge man är i hjulet, förstå företaget och se flödet. Vi vill förmedla vikten av kvalitet i vårt arbete.

Enligt Granberg (2003) är organisationens mål, visioner och värderingar något man som nyanställd bör få vetskap om i introduktionen. De kärnvärden man tagit fasta på inom V&S Group är ansvar, kvalitet, innovation och långsiktighet. Dessa kärnvärden ska ses som en naturlig del av alla medarbetares vardag och utgöra grunden för V&S Groups vision om att bli ett företag i världsklass inom alkoholbranschen. Varje chef ansvarar för att medarbetarna förstår de värderingar man har inom organisationen. Målet är att alla

medarbetare inom V&S ska känna sig stolta över att arbeta i ett framgångsrikt företag där ansvar är en självklarhet.

Av den information som gavs i intervjuerna med såväl chefer som nyanställda framkom det att kvalitet upplevs som en av företagets främsta värderingar. De nyanställda upplevde en ”Absolut-anda” som handlar om enkelhet, tillit till individen, vikten av eget ansvar och kvalitet.

Kvalitetsaspekten anses av intervjupersonerna borde vara standard för alla nyanställda att få en grundlig utbildning i, även de tillfälligt anställda. De nyanställda upplevde att introduktionen rört vid ämnen som företagets visioner och värderingar, men att detta inte nämnts efter introduktionens slut. Vikten av kvalitet upplevdes dock genomsyra företaget och medarbetarnas inställning till jobbet. Ingen talar om det men alla vet vad det handlar om.

Det framkom i intervjuerna med såväl chefer som nyanställda att man upplevde att korttidsanställda i sin introduktion fick för lite kunskap om organisationens mål, värderingar och visioner;

Jag anser att fast anställda och korttidsanställda har för dålig koll på företaget. Man kommer hit och lärs upp i sina arbetsuppgifter och i personalfrågor men vad företaget står för, vad som är viktigt för oss, vad som är kvalitet för oss – det blir man inte utbildad i.

Här har vi många sommarvikarier, vilket kan innebära människor med liten arbetslivserfarenhet. Dessutom har vi periodvis en del vikarier. Man kan inte ha samma bredd på introduktionen för dessa vikarier som för de som blir fast anställda, men man måste ha en högre nivå av kunskap än den man får idag. Den varan en sommarvikarie packar är lika värdefull för företaget som den vara som en fast anställd packar. Man måste veta att kvalitet är viktigt här och att vårt varumärke kan fördäras av en enda dålig produkt.

Man kanske tar för givet att alla förstår vikten av kvalitet när man går innanför dörrarna, vilket man kunde göra förr när företaget inte var så stort. Men i takt med att företaget expanderar ökar behovet av att man förankrar detta hos nyanställda.

I intervjuerna med chefer framkom det att en helhetssyn och organisationens visioner och värderingar är något man anser är vedertaget hos chefer. Man anser att resten av medarbetarna inte träffar cheferna tillräckligt ofta vilket gör att företagets viktiga värderingar kanske inte når ut till alla.

Det är viktigt att cheferna lite längre upp i organisationen, som har koll på värderingar och visioner, går ut och tar sig ett informellt snack med de nyanställda (och övriga medarbetare) om detta. Annars kommer inte alla ha kunskap om detta.

Om man tittar på Sandberg & Targamas (1998) teorier om ett förståelsebaserat ledarskap ser man att grunden i detta är skapandet av gemensamma visioner i organisationen. Visionerna ska bestå av organisationens värderingar och kärnvärden och förankras hos alla medarbetare. Om man strävar efter ett förståelsebaserat ledarskap bör man även kartlägga medarbetarnas förståelse för visionerna.

För att veta att de nyanställda medarbetarna har tagit till sig de värderingar och kärnvärden som ligger till grund för visionerna inom V&S Absolut Spirits och resten av introduktionen krävs en uppföljning. Dalin (1997) talar om utvärdering av utbildningsprogram. För att kunna utvärdera vad en utbildning (i detta fall introduktionsprogram) gett deltagarna måste man redan innan ha satt upp klara mål och syften för utbildningen. Dalin talar om hur man ska utvärdera ett utbildningsprogram och pekar på fyra områden. För att få en helhetsbild av introduktionsprogrammet bör man göra en programbeskrivning, utvärdera realisering av uppställda mål, programmets utveckling och utvärdera produkten.

Vid intervjuerna framkom det att det inte sker någon utvärdering eller uppföljning av introduktionen och än mindre uppföljning och utvärdering om huruvida dessa har tagit till sig organisationens värderingar och visioner.

När det gäller V&S Absolut Spirits har man för nyanställda tjänstemän en checklista man kan utgå ifrån i introduktionen och därmed ”bocka av” utförda åtgärder. Det framkom i intervjuer med de ansvariga för introduktionsprogrammet att man planerar att ta fram en checklista även för nyanställda kollektivanställda. En chef om avsaknaden av checklista för kollektivanställda;

Att det inte finns någon checklista för de kollektivanställda är inte alls bra. Man kan ju tycka att det borde vara tvärtom. Den som jobbar så nära produkten kan ju skada den betydligt mycket snabbare än en tjänsteman, som även han kan skada produkten men på längre sikt. Så om det är någon som behöver veta vad man ska göra och hur företaget ser på kvalitet så är det de kollektivanställda.

Om avsaknaden av uppföljning och utvärdering på de nyanställdas introduktion;

Tja... har man genomgått introduktionsprogrammet så är man integrerad. Medarbetarsamtal blir uppföljningen, där man bl a pratar om trivsel, hur man funnit sig tillrätta och så.

Det framkom i intervjuerna med chefer och nyanställda att man i medarbetarsamtalen inte speciellt ingående diskuterar organisationens värderingar, visioner och mål. Ingen utvärdering skedde efter introduktionens genomförande om de nyanställda hade behov som inte tillfredsställts eller nya behov som uppkommit.

Efter att ha intervjuat nyanställda och ansvariga för introduktionsprogrammet får jag en klar bild av vad som är företagets viktigaste värdering, nämligen kvalitet. Alla intervjuade nyanställda inser vikten av kvalitetsarbete inom företaget och kallar detta "Absolutandan". Detta är ett bra exempel på Sandberg och Targamas teorier om skapandet av gemensamma visioner som får medarbetare inom en organisation att arbeta mot samma mål.

Även fast de nyanställda har anammat "Absolutandan" upplevs organisationens mål, värderingar och visioner ändå vara för lite representerade i introduktionen för nyanställda. De nyanställda upplevde att detta är något som kommer efterhand, och att ingen riktigt pratar om det. Att ge kvalitetsarbetet mer fokus i introduktionen för nyanställda skulle kunna innebära att de nyanställda snabbare arbetar i samma anda som de andra medarbetarna i organisationen. Man skulle genom en uppföljning av introduktionen kunna se huruvida de nyanställda har tagit till sig dessa värderingar och attityder eller inte, för att kunna fylla eventuella kompetensluckor. I dagsläget sker ingen formell uppföljning av introduktionen för nyanställda, och detta efterfrågas av de intervjuade nyanställda.

Jag håller med en av de intervjuade ansvariga som anser att man måste öka fokus på kvalitetsarbetet i introduktionen. Det framkom i intervjuer med ansvariga att visioner är något man talar mer om ju högre upp i organisationen man arbetar. Jag anser precis som de ansvariga att ju närmare produkten man arbetar, desto mer och snabbare kan man skada produkten. Därför borde fokus på kvalitetsarbete bli en större del av introduktionen, speciellt för nyanställda kollektivanställda och tillfälligt anställda.

Feedback i introduktionen

De intervjuade nyanställda på V&S Absolut Spirits upplevde inte att det skedde någon bra feedback under introduktionens gång. De blev tillfrågade hur de trivdes på företaget och hur det gick med arbetsuppgifterna, både under introduktionens gång och efteråt i respektive medarbetarsamtal. De nyanställda upplevde inte någon feedback på sina arbetsresultat och hur man uppfattat de mål, visioner och värderingar företaget står för. Nyanställda om bristen på feedback;

Jag har inte fått någon positiv feedback från min chef under introduktionen. Däremot får man höra när man gjort något negativt eller när man kunde ha gjort något bättre. Så på något vis resonerar jag så att när jag inte hör något negativt så är det bra. Men det är synd att det ska vara så, för det hade varit skönt som nyanställd att få höra när man gjort något bra.

Man har ju fått feedback från sina medarbetare. Om man har bett om det.

Cheferna på företaget ses nog inte som speciellt bra på att ge feedback. Det är nog inte bara jag som skulle uppskatta mer av det.

En chef om att ge feedback till de nyanställda;

Det kan vara svårt i början att ge feedback på arbetsresultat för nyanställda. Jag tror att man får koncentrera sig på att man ser sina medarbetare, uppmärksammar dem. Att man tar sig tid för att byta ett par ord, fråga hur det går och om de blir väl omhändertagna av sina medarbetare.

Detta stämmer överens med vad Nilsson (2004) säger om feedback i arbetslivet. Feedback är viktigt för att veta att ens arbetsinsats är bra och riktig. Hon menar även att feedback kan skapa arbetsglädje, vilket är ett av de syften V&S Absolut Spirits har med introduktionsprogrammet.

Enligt Zanderin (1997) kan feedback skapa en god psykosocial arbetsmiljö, vilket i sin tur kan bidra till medarbetare som trivs med sitt arbete och stannar i organisationen. Att få de nyanställda att trivas och stanna är ett av de syften V&S Absolut Spirits har med introduktionen.

Jag upplevde i intervjuerna med de ansvariga för introduktionen att de upplevde en svårighet att ge de nyanställda feedback. De nyanställda efterfrågade mer feedback, men bristen på feedback från chefer kompensades med feedback från medarbetare. Feedback kan spela en stor roll i den nyanställdes introduktion så denne känner självkänsla. Det kan effektivisera den nyanställdes arbete genom att minska osäkerheten. Att minska de nyanställdas osäkerhet är ett av introduktionens syften, och mer feedback i introduktionen skulle kunna höja kvaliteten.

Introduktionsprogrammets genomförande

När det gäller introduktionsprogrammets genomförande framkom det att chefer, handledare och ansvariga uppfattar introduktionen som väl förberedd. De nyanställda gav i intervjuerna inte ett samstämmigt svar men tyckte överlag att introduktionen var väl förberedd. De som var av avvikande uppfattning berättade om oväntade händelser för ansvariga chefer och produktionsflödet som anledningar till detta.

På frågan vad som kan ses som styrkor och svagheter i introduktionsprogrammet svarade personalchefen så här:

Styrkan är att de nyanställda känner sig väl omhändertagna, väl bemötta, vare sig man är praktikant, vikarie eller anställd. Det vi kan förbättra är information om kvalitet, miljö och hygien. Vi kan förbättra introduktionsprogrammet genom att utöka den med en checklista

för kollektivanställda. Och till sist kan vi bli bättre på att de kollektivanställda får se alla delar av företaget.

De nyanställda svarade i sin tur följande;

Man får som kollektivanställd inte alltid se alla delar av företaget. Och tiden är lite knapp i befattningsintroduktionen. Styrkan ligger i att man känner sig välkommen. I detta företag tar man hand om sina anställda.

En fråga ställdes om vilket stöd personalavdelningen ger till chefer i introduktionsprogrammet, och personalchefen svarade:

De flesta avdelningar har ett bra flöde på personal och mycket rutin i att introducera nya medarbetare. Nya chefer eller avdelningar som inte rekryterar ofta stöttar personalavdelningen genom att visa introduktionsprogrammet, informationsmaterial och checklista.

Alla intervjuade uppgav att de känner samhörighet med företaget men ingen av dem var säkra på att det var just introduktionen som skapade den känslan. Alla intervjuade upplever dock hela företaget som välkomnande och positivt.

De flesta intervjuade nyanställda upplevde att introduktionen påverkade deras arbetseffektivitet på ett positivt sätt. De upplevde att det tog udden av den osäkerhet som man har i början och att de inte behövde göra misstag som andra gjort före dem.

De nyanställda uppgav att de upplevde en möjlighet att påverka innehållet i sin introduktion, om de ville det och visste vad de ville ha. De som inte upplevde möjlighet att påverka sin introduktion uppgav att det inte fanns tid till det, och att de vid tidpunkten inte visste vad de ville förändra.

Detta kan man koppla till Zanderin (1997) som menar att känna sig välkommen i företaget och ha möjlighet att påverka sin arbetssituation kan bidra till en god psykosocial arbetsmiljö.

Efter intervjuerna med nyanställda förstod jag att alla kände sig välkomna och omhändertagna, precis som de ansvariga menade var ett av de syften som fanns med introduktionen. De nyanställda upplevde en möjlighet att påverka sin introduktion vilket kan ha bidragit till deras positiva inställning, dock upplevde de en svårighet att precisera vad de ville ändra.

LIVSLÅNGT LÄRANDE OCH LÄRANDE I ARBETSLIVET

Lärande i arbetet

Vad de intervjuade nyanställda anser kan förbättras i introduktionsprogrammet är först och främst tiden för introduktionen. Man vill ha mer tid för introduktionen, speciellt i befattningsintroduktionen för kollektivanställda.

När det gäller befattningsintroduktionen för kollektivanställda berättade en av de intervjuade nyanställda;

Fel i produktionen inträffar för sällan för att man ska hinna uppleva det i introduktionen. Att fel uppkommer sällan är vi ju glada över men det är vid dessa tillfällen man lär sig mest i sitt arbete. Därför skulle introduktionen kunna vara lite längre i tidsomfattning.

Problemet med tiden bekräftades även av cheferna, som ansåg att den ideala introduktionen skulle ge mer tid för reflektion.

Om man tar del av Ellströms (1996) teorier om livslångt lärande och lärande i arbetslivet bör det finnas en balans mellan rutin och reflektion för att lärande ska komma till stånd hos såväl de nyanställda som resten av medarbetarna i företaget.

Efter intervjuer med såväl nyanställda som ansvariga för introduktionsprogrammet förstår jag att man på V&S Absolut Spirits samma synsätt som Ellström, att en ideal lärandesituation i arbetslivet kräver en balans mellan rutin och reflektion.. De ansvariga ansåg att en balans mellan rutin och reflektion är en ideal situation för introduktionen men att detta inte var möjligt att genomföra. Även de intervjuade nyanställda var

medvetna om detta, att det dels är en kostnadsfråga och att introduktionen inte alltid kan komma i fas med produktionen.

SOCIALISATION

Rollfördelningen i introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits

Det framkom i intervjuerna att de nyanställda på V&S Absolut Spirits upplevde roll- och ansvarsfördelningen i introduktionsprogrammet på ett annat sätt än vad de ansvariga för introduktionen gjorde. Detta gällde handledarens och chefens roll- och ansvarsfördelning i introduktionen. Intervjupersonerna hade olika uppfattningar om vem som ansvarade för de olika delarna i introduktionen. För de nyanställda ses handledaren/medarbetarna som nyckelpersonerna i introduktionen. Chefen och handledaren hade samma uppfattning om sina roller och ansvar som de ansvariga för introduktionen, att chefen är nyckelpersonen i introduktionen och att handledaren ansvarar för introduktion av arbetsuppgifterna.

Chefen om sin roll i introduktionen;

Man ska kunna fråga chefen om saker och ting, han kan fixa grejer som inte handledaren kan fixa. Chefen har den stora rollen i introduktionen och ska berätta om bestämmelser, policys och visioner.

Handledaren om sin roll i introduktionen;

Handledaren är den fasta punkten i de nyanställdas nya tillvaro. Man kan fråga denne om hjälp, bli visad de praktiska sakerna som pausrum, få sällskap till lunchen och så. Handledaren kan ses som en fadder, en farsa som skapar trygghet för de nya. Min chef ger mig fullt ansvar och litar på att jag fixar introduktionen. Jag har gjort det så många gånger nu, det sitter i ryggraden.

De nyanställda om chefens, handledarens och medarbetarnas roller i introduktionen;

Chefen hade inte så stor roll i introduktionen som handledaren. Man träffar inte chefen så ofta, det blir mest att man pratar med handledaren och sina medarbetare om man har frågor.

Ens medarbetare har en stor roll i introduktionen. De tar sig tid att svara på frågor och hjälpa till och ses som ett bollplank.

Ens medarbetare och handledare har ju den största rollen i introduktionen. Det är ju de som visar hur det går till här på företaget eftersom det är de man har mest kontakt med i sitt arbete.

Detta kan kopplas till Granbergs (2003) och Miles (1971) teorier om medarbetarnas roll i den nyanställdes socialisation på arbetsplatsen. Medarbetarna ingår i den lärprocess där den nyanställda lär sig om organisationens struktur, traditioner, mål och de informella beteenden och språkbruk som finns på arbetsplatsen. Genom medarbetarna får den nyanställda information om hur arbetsuppgifter ska uppnås, vilken kunskap och kompetens detta kräver, hur man prioriterar och använder sig av resurser.

Granberg (2003) hävdar att resultatet av socialisation är motivation, prestationskriterier, variabler som visar graden av hängivelse till, och identifiering av, organisationen. Dessutom får man även fram personliga kvaliteter som visar innebörden av samarbete och kollegialitet. Som ny medarbetare kan man genom socialisationsprocessen få självförtroende och en känsla för sin kompetens, ett välmående och tillfredsställelse för sitt arbete.

Jag anser att socialisationen är en viktig del i en nyanställds introduktion och håller med Granberg som säger att socialisationen kan skapa hängivelse till, och identifiering av, organisationen. Det framkommer i intervjuerna med nyanställda att deras medarbetare står för en stor del av introduktionen. Socialisationen är viktigt för ett företag som V&S Absolut Spirits där man vill att medarbetarna ska känna sig som ett med företaget och att man ska arbeta efter honnørsordet kvalitet.

11. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

11.1 Diskussion

Efter att ha genomfört intervjuer med chefer, handledare och nyanställda om deras upplevelse av introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits fick jag en bild av hur detta såg ut. Utifrån bilden av ”den ideala introduktionen” som behandlades i litteraturstudien kan man se att V&S Absolut Spirits har ett omfattande introduktionsprogram och innehåll och genomförande av detta stämmer överens med denna idealbild.

Utifrån uppsatsens frågeställningar kan man se konstatera att organisationen och de nyanställda har samma uppfattning om introduktionsprogrammets mål och syfte. Man upplever att syftet med introduktionen är att man ska känna sig välkommen, klara arbetsuppgifterna och bli självgående. Man ska känna sig som ett med företaget – känna motivation för sitt arbete, lära känna medarbetare och andra delar av företaget. Introduktionen syftar även till att de nyanställda får reda på företagets kärnvärderingar – Absolutandan, vilken bygger på kvalitet.

Efter intervjuer med nyanställda kan man se att introduktionens mål och syften uppnås. De intervjuade nyanställda upplever introduktionen som bra och att det gav dem en välkomnande känsla. Man upplever att V&S Absolut Spirits är ett företag som satsar tid och resurser på sin personal vilket är mycket uppskattat. De intervjuade nyanställda anser att man skulle kunna förbättra introduktionsprogrammet genom att öka tidsomfattningen, men menar att de förstår att detta är en kostnads- och resursfråga.

Efter intervjuerna fick jag en klar uppfattning om organisationens viktigaste värderingar – kvalitet. Detta vill jag härmed lyfta upp i en diskussion, i syfte att hitta förbättringspotential för det befintliga introduktionsprogrammet.

Av intervjuerna som gjordes framgår det att man inom V&S Absolut Spirits har kvalitet som ett honnörsord. För att producera det bästa spritmärket på marknaden är kvalitet något som måste genomsyra organisationen och vara förankrat hos varje enskild medarbetare. Ett mål för V&S Group är att alla anställda ska känna sig stolta över att arbeta i ett framgångsrikt företag där ansvar och kvalitet är en självklarhet.

V&S Absolut Spirits har på senare år expanderat kraftigt vilket har medfört en ökad produktion och ett ökat antal anställda. Ledning och ansvariga chefer kan inte längre ha en detaljerad bild över medarbetarnas arbete och kontakten mellan ledning/chefer och medarbetare är inte längre lika omfattande. Detta ökar ansvaret hos alla chefer och medarbetare att föra visioner och värderingar vidare inom företaget. Det är speciellt viktigt i introduktionen av nyanställda medarbetare. För medarbetare som arbetat länge på V&S Absolut Spirits sitter vikten av kvalitet i ryggmärgen, och detta är något som nyanställda måste lära sig.

Som ett led i kvalitetsarbetet på V&S Absolut Spirits har man infört ett nytt verksamhetssystem. Detta verksamhetssystem ska för medarbetarna skapa en gemensam grundförståelse för organisationen. Man ska genom systemet få kunskap om flödesscheman, policys, miljö- och säkerhetsinformation, personalfrågor, checklistor, kravspecifikationer och instruktioner för olika arbetsuppgifter. För nyanställda kan detta verksamhetssystem innebära att man snabbare tar till sig organisationens viktigaste värderingar.

För att utvärdera de nyanställdas introduktion skulle man kunna införa ”uppföljningssamtal”. Uppföljningssamtalen kan ses som fristående från medarbetarsamtalen. Syftet med uppföljningssamtal är att se vad introduktionen gav den nyanställde, om de förstått organisationens värderingar rätt och om de efter introduktionens genomförande saknar kunskap inom något område. Dessa samtal kan ingå som en del i introduktionen och genomföras 2-3 månader efter påbörjad anställning. Om det upplevs vara brister i den nyanställdes kunskap kan detta snabbt rättas till. Den nyanställde kan efter 2-3 månaders anställning ha en mer klar bild över vilken kunskap denne behöver än i början av sin anställning.

Då kvalitet är en av V&S Absolut Spirits viktigaste värderingar skulle detta kunna vara en del i introduktionen som ett tillägg till de fyra befintliga delarna. Denna del kan även innehålla miljöaspekten. Förutom kvalitet som en egen del i introduktionen kan man säkerställa att detta genomsyrar alla delar. Man kan göra kvalitetsaspekten mer framträdande i befattningsintroduktionen, introduktionsträffen, utbildningen i företagets sortiment och företagsintroduktionen.

11.2 Slutsatser

Det framkom i intervjuerna att man på V&S Absolut Spirits är medvetna om både styrkor och svagheter i introduktionsprogrammet och att man har ambitionen att åtgärda detta. Detta är ett bra utgångsläge för att i framtiden ha ett mer komplett introduktionsprogram som tillfredsställer både medarbetarnas och organisationens behov.

Den värdering av introduktionsprogrammet på V&S Absolut Spirits som framkom av intervjuer med de involverade kan sammanfattas som följande:

- Förväntningar och krav på tjänsterna kan vara oklara.
- En mer omfattande introduktion för tillfälligt anställda eftersöks med tanke på kvalitetsaspekten.
- Kvalitetsaspekten anses borde vara mer framträdande i introduktionen för nyanställda, speciellt för de kollektivanställda. Även företagets andra värderingar och visioner anses borde vara mer framträdande i introduktionen.
- Det upplevs vara en avsaknad av uppföljning av introduktionsprogrammet, dels huruvida de nyanställda tagit till sig företagets visioner och värderingar och dels en uppföljning av introduktionsprogrammet som helhet. Detta framkom dock skulle kunna ske med hjälp av det nya verksamhetssystemet.
- Mer feedback från närmaste chef i introduktionen efterfrågas.
- Mer tidsomfattande introduktionsprogram efterfrågas av de nyanställda.
- Introduktionen för kollektivanställda kan upplevas som mer helhetlig om man får se fler delar av företaget.
- Rollerna i introduktionsprogrammet kan upplevas som oklara.

- De kurser som ges i samband med introduktionen anses borde ske så snabbt som möjligt efter anställning.

11.3 Felkällor och kritik mot undersökningen

I efterhand kan kritik framföras mot användandet av bandspelare under intervjuerna. Ingen av de nio intervjupersonerna hade något emot användandet av denna. Dock märktes det att någon blev nervös av bandspelaren, men detta tros inte ha påverkat den information intervjupersonerna gav. Då man som ensam intervjuare inte skulle ha haft samma möjlighet att återge informationen som gavs i uppsatsen utan en bandspelare anses detta som ett nödvändigt hjälpmedel.

Med bandspelaren gjordes ett ”klassiskt” misstag. Mitt under en intervju upptäcktes att den stannat och det var svårt att avgöra hur länge den varit avslagen. Batterierna var slut, så efter att ha kopplat in kontakten fortsattes intervjun. Intervjupersonen hade kommit in på ett sidospår och var mitt uppe i en utläggning av detta men tog upp tråden direkt efter att problemet med bandspelaren hade rättats till, så detta misstag påverkade inte intervjun och den information som gavs något nämnvärt.

11.4 Avslutande ord

Fokus i denna uppsats har varit att utvärdera ett introduktionsprogram i en organisation, V&S Absolut Spirits. Det hade även varit intressant att utvärdera huruvida introduktionen skiljer sig åt för extern- och internrekryterade medarbetare och huruvida introduktionen skiljer sig åt för tjänstemän och kollektivanställda. Inom tidsramen för uppsatsen har detta inte varit möjligt, men det hade kunnat vara ett ämne för framtida studier.

BILAGA 1 - KÄLLFÖRTECKNING

TRYCKTA KÄLLOR

Litteratur

Ahrnborg-Swenson, S. (1997) *Rekrytering i fokus* Stockholm: Svenska Förlag

Arbetsmiljöverket. (2004) *Arbetsmiljölagen*

Bang, H. (1999) *Organisationskultur* Lund: Studentlitteratur

Byström, G (red). (1987) *Introduktion* Stockholm:

Dalin, Å. (1997) *Den lärande organisationen* Lund: Studentlitteratur

Ellström, P.-E., Gustavsson, B.& Larsson, S. (red.) (1996) *Livslångt lärande* Lund: Studentlitteratur

Franke-Wikberg, Sigbrit. (1992) *Utvärderingens mångfald. Några ledtrådar för vilsna utbildare. Projektrapport 1992:4.* Stockholm: Universitets- och högskoleämbetet, Forskning och Utveckling för högskolan.

Granberg, O. (2003) *Personaladministration och organisationsutveckling* Stockholm: Natur och kultur

Malterud, K. (1998) *Validitet – Kvalitativa metoder i medicinsk forskning.* Lund: Studentlitteratur

Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* Lund: Studentlitteratur

Nilsson, E. (2004) *Feedback – varför, hur och till vad?* Värnamo: Fälth och Hässler

Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer* Lund: Studentlitteratur

Senge, P. (2002). *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst* Falun: Scand Book AB

Socialstyrelsen (1994) *Utvärdering av kvalitet. Om motiv och vägar för praktikers kvalitetsarbete och om kvalitetsstudier av hemtjänst/hemsjukvård. SOS-rapport 1994:13.* Stockholm: Socialstyrelsen.

Svensson, G. & Starrin, B. (red.) (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik* Lund: Studentlitteratur

Svensson, L. & Åberg, C. (2001) *E-learning och arbetsplatslärande* Borås: Bilda Förlag

Zanderin, L. (red.) (1997) *Arbetsmiljö* Lund: Studentlitteratur

Öberg, U. (red.) (1979) *Introduktion för nyanställda – ett idéprogram* Stockholm: Stockholms Läns landsting

Artiklar

The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*. Vol 20(2), 2001. pp. 159-167. Ards, J., Jansen, P. & Van der Velde, M.

Shaking hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*. Vol 90 (5), September 2005, pp. 1018-1026. Wesson, M.J. & Itir-Gogus, C.

Kompendier

”V&S Ansvar 2004” Utgiven av V&S Group 2004.

MUNTLIGA KÄLLOR

Viveka Nilsson, personalchef V&S Absolut Spirits

Jonas Kullberg, personalhandläggare V&S Absolut Spirits

Nio intervjupersoner, anställda på V&S Absolut Spirits

ELEKTRONISKA KÄLLOR

www.vsgroup.se

BILAGA 2 - INFORMATIONSKOMPETENS

Litteratur:

BookIt – Högskolebiblioteket i Kristianstad. Hemsida: www.hkr.se/biblioteket

Sökord: Introduktion, lärande i arbetslivet, lärande organisationer, livslångt lärande, utvärdering, socialisation, organisation och ledarskap, feedback, organisationsteorier, ledarskap, rekrytering, organisationskultur, arbetsmiljö, forskningsmetodik, kvalitativ forskning, kvalitativa studier.

Stadsbiblioteket i Kristianstad – bokhylla Qbf Personaladministration. (Svensson & Åberg, *e-learning och arbetsplatslärande*)

Artiklar:

The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*. Vol 20(2), 2001. pp. 159-167.
Arnds, J., Jansen, P. & Van der Velde, M.

Sökväg: Databas ERIC+PsycInfo. Sökord: orientation + for + new employees.
88 träffar, denna nummer 19 i listan. Tittade på 21 stycken artiklar.

Shaking hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*. Vol 90 (5), September 2005, pp. 1018-1026. Wesson, M.J. & Itir-Gogus, C.

Sökväg: Databas ERIC+PsycInfo. Sökord: orientation + for + newcomers.
261 träffar, denna nr 2 i listan. Tittade på 28 stycken artiklar.

Webbsidor:

www.vsgroup.se