

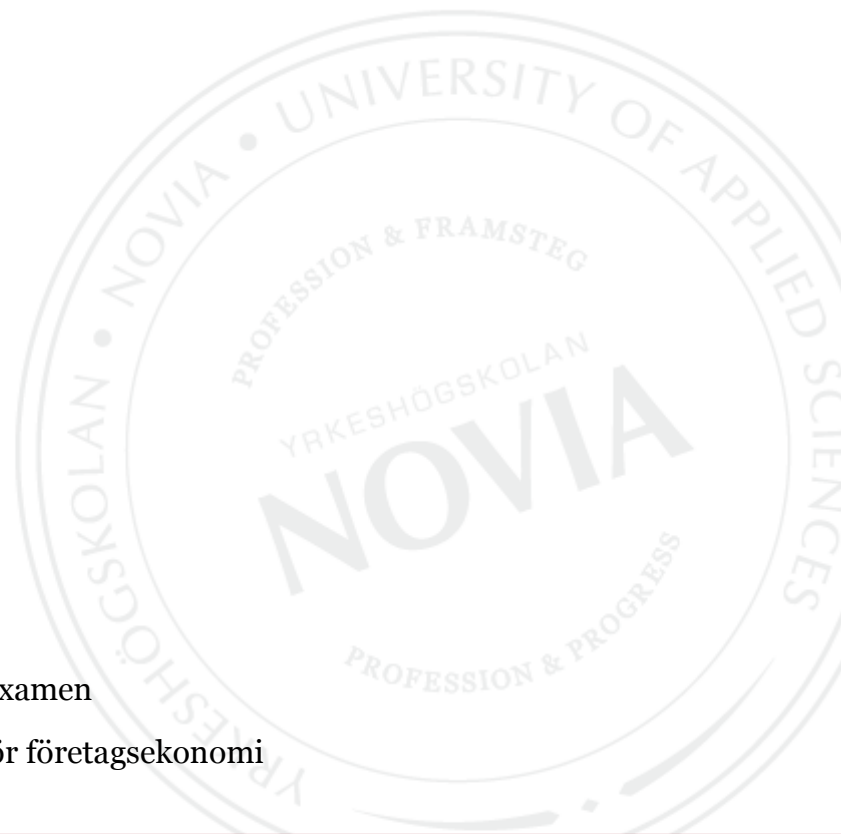


# **ARBETSINTRODUKTION**

## **VERKTYG OCH METODER FÖR EN LYCKAD ARBETSINTRODUKTION**

Sara Fagerlund

Examensarbete för (YH)-examen  
Utbildningsprogrammet för företagsekonomi  
Åbo, 2013



## EXAMENSARBETE

Författare: Sara Fagerlund  
Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo  
Inriktningsalternativ/Fördjupning: Redovisning  
Handledare: Camilla Ekman

**Titel: Arbetsintroduktion – verktyg och metoder för en lyckad arbetsintroduktion**

---

Datum 18.11.2013

Sidantal 55

Bilagor 2

---

### Sammanfattning

Examensarbetet handlar om vad arbetsgivaren kan göra för att hjälpa de nyanställda att effektivt komma in i företaget och ta sig an de nya arbetsuppgifterna. Syftet med examensarbetet är att visa varför det lönar sig för företag att satsa på att planera inför de nyanställdas introduktion till arbetet. Examensarbetet skall även ge konkreta verktyg för en bra arbetsintroduktion.

Arbetet har en uppdragsgivare som var i behov av en checklista för arbetsintroduktion och ett introduktionskompendium att ge ut till de nyanställda. Metoderna som använts i examensarbetet är litteraturstudier och intervjuer med andra företag. Litteraturstudierna har främst varit artiklar och intervjuer med företag som satsar mycket resurser på sin personal.

Examensarbetets teoridel behandlar varför företaget bör lägga resurser på att effektivisera sin arbetsintroduktion och vad företaget kan göra för att effektivisera sin arbetsintroduktion. Examensarbetet behandlar även hur vuxna lär sig, eftersom företaget bör ha grundläggande kunskaper i vuxenpedagogik för att kunna stöda den nyanställdas inläring. Dessutom behandlar examensarbetet ämnet mentoring, vilket är ett effektivt sätt att stöda de nyanställda att ta sig an företagets kultur och värderingar.

Slutprodukten, checklistan för den som håller i arbetsintroduktionen och kompendiet för de nyanställda, är verktyg för arbetsintroduktion för små och medelstora företag.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: arbetsintroduktion, mentoring, lärande

---

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Sara Fagerlund  
Degree Programme: Business Administration, Turku  
Specialization: Accounting  
Supervisors: Camilla Ekman

**Title: Onboarding – tools and methods for an effective onboarding**

---

Date 18.11.2013

Number of pages 55

Appendices 2

---

### **Summary**

The aim of the thesis was to find out what an effective onboarding program for a company or an employer should be like. Onboarding is the process of hiring a new employee and making sure the new employee becomes a part of the culture of the company and learns the new assignments quickly. The purpose of the thesis was to find out not only what an effective onboarding program should be like, but also why it is important for companies to invest resources in planning the onboarding process for the new employee. The thesis should provide onboarding tools for a small or medium sized company.

The topic for the thesis was chosen because of a medium sized, international company, that was in need of new routines for their employee onboarding process. The company wanted a checklist for everything that needs to be remembered when hiring a new employee. The company also wanted a welcome-to-the-company-compendium to give to the new employee. The methods used in the thesis was a theoretical background combined with articles and interviews. The thesis focuses on onboarding, learning and mentoring.

The final products, that is the checklist and the welcome-to-work-compendium, are onboarding tools for small and medium sized companies.

---

Language: Swedish

Key words: onboarding, mentoring, learning

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Uppdrag och uppdragsgivare.....	1
1.2	Syfte och avgränsning.....	2
1.3	Metoder.....	3
2	Arbetsintroduktion.....	3
2.1	Förberedelser inför arbetsintroduktionen.....	6
2.2	Verktyg och metoder för arbetsintroduktion.....	12
2.2.1	Välkomnande.....	12
2.2.2	Informationsförmedling.....	14
2.2.3	Involvering och inläring.....	17
2.2.4	Feedback och uppföljning.....	23
3	Handledning och mentoring.....	25
3.1	Mentorskap.....	27
3.2	Organisationens roll för ett fungerande mentoringprogram.....	31
4	Lärande.....	35
4.1	Hur vuxna lär sig.....	35
4.2	Verktyg för lärandet.....	37
4.3	Stöd för lärandet.....	40
5	Slutprodukt.....	43
6	Resultat och diskussion.....	53
	Källförteckning.....	56
	Bilagor – intervjufrågor	

# 1 Inledning

Nästan alla företag kommer förr eller senare att behöva introducera en ny medarbetare till sin arbetsplats. En medarbetare behöver introduceras till den nya arbetsmiljön och sina nya arbetsuppgifter på samma sätt som läsaren till detta examensarbete behöver en inledning för att få en uppfattning om vad arbetet skall innehålla. Arbetsintroduktionen är den nya medarbetarens första intryck av företaget och sätter lika mycket spår som första intrycket när man möter en ny människa. Jag har därför valt att examensarbetet skall handla om arbetsintroduktion och hur företag på bästa sätt kan bygga upp verktyg för en effektiv arbetsintroduktion. För examensarbetet har jag haft en uppdragsgivare i behov av verktyg och rutiner för en fungerande arbetsintroduktion.

En effektiv arbetsintroduktion skall fungera som ett verktyg för lärande och stödja den nya medarbetaren till att få en positiv attityd och komma in i företagets kultur och värderingar. Lärande är något som skall ske kontinuerligt under anställningsförhållandet och behövs speciellt mycket när det sker förändringar på arbetsplatsen, som till exempel vid byte av arbetsuppgifter, vid organisationsförändringar eller om individen kommer tillbaka till arbetet efter en längre frånvaro. Vid dessa tillfällen är det bra att företaget vet hur vuxna lär sig och hur företaget kan bidra till detta genom handledning, på samma sätt som vid arbetsintroduktionen för nyanställda. Genom bra planering behöver en arbetsintroduktion inte kräva alltför mycket resurser och arbetsintroduktionen kan därmed vara väldigt kostnadseffektiv. Arbetsintroduktionen är inte endast viktig för den nya medarbetaren utan en väl planerad arbetsintroduktion underlättar även för de övriga kollegorna, eftersom de vet att introduktionen kommer att löpa på smidigt. En viktig del av arbetsintroduktionen är att få de nyanställda att känna sig välkomna och som en del av företaget. En glad och delaktig arbetstagarare är också villig att ge mer av sig själv till organisationen.

## 1.1 Uppdrag och uppdragsgivare

Uppdragsgivaren för detta arbete är Carus PBS Ab Ltd, i detta arbete kallad Carus. Carus är ett IT-företag som utvecklar och säljer boknings- och incheckningssystem till rederier runt om i världen. Carus huvudkontor ligger i Mariehamn, men företaget har även både anställda och konsulter i Finland, Sverige, Danmark, England och Australien. Totalt arbetar ungefär 40 personer för Carus, som för tillfället håller på och expanderar, varför det regelbundet tillkommer nya personer till organisationen. Eftersom Carus expanderar

behövs det nya rutiner och verktyg för arbetsintroduktion som kan tillämpas oberoende var i världen en ny medarbetare anställs.

Uppdraget är att utifrån Carus befintliga personalhandbok, där företagets regler och tillämpningar står nedskrivna, sammanfatta ett kompendium för nyanställda. Kompendiet skall fungera som ett välkomsthäfte för de nyanställda och skall innehålla tillräckligt med information för att de nyanställda skall få en inblick i hur det är att arbeta för Carus. Förutom kompendiet skall slutprodukten även bestå av en checklista för arbetsintroduktion. Eftersom Carus har anställda runt om i världen är det inte möjligt att samma person alltid utför arbetsintroduktionen, därför skall checklistan innehålla allt som behöver tas upp under introduktionen. Checklistan är ett verktyg som är till för att vem som helst skall kunna ansvara för arbetsintroduktionen utan att viktig information glöms bort. Genom checklistan blir arbetsintroduktionen lika för alla nyanställda, oberoende av vem som håller i arbetsintroduktionen.

## **1.2 Syfte och avgränsning**

Arbetet beskriver arbetsintroduktionsprocessen vid en nyanställning. Arbetet svarar på forskningsfrågorna ”hur ser en bra arbetsintroduktion ut?” och ”varför är det viktigt för ett företag att planera inför en arbetsintroduktion?”. Eftersom arbetsintroduktion är ett verktyg för lärande beskriver arbetet även hur vuxna lär sig och hur den kunskapen kan användas för att få en lyckad arbetsintroduktionsprocess. Arbetet förklarar även fördelarna med en välplanerad arbetsintroduktion och visar att en arbetsintroduktion kan vara mer än att enbart lära den nya medarbetaren sina nya arbetsuppgifter. Syftet med arbetet är ge verktyg och metoder för en lyckad arbetsintroduktion. Metoderna skall kunna tillämpas av ett medelstort företag och kunna anpassas efter begränsade resurser.

Carus är ett medelstort företag, med cirka 40 anställda och därför är detta arbete avgränsat till hurdana rutiner för arbetsintroduktion som är rimlig för ett medelstort företag. Teorin behandlar vad som är viktigt vid planering av en arbetsintroduktion, varför företag bör satsa på arbetsintroduktion och olika metoder för hur en bra arbetsintroduktion kan se ut. Teorin behandlar grunderna i arbetsintroduktion, samtidigt som teorin även tar upp verktyg som främst passar stora, globala företag med resurser i form av både pengar och tid. För slutprodukten, en checklista för arbetsintroduktion och ett välkommen-till-Carus-kompendium, kommer endast de delar av teorin som enkelt kan anpassas utan större utgifter och tidsförlust att användas.

### 1.3 Metoder

För att få svar på hur en bra arbetsintroduktion går till har jag tagit hjälp av litteratur och intervjuer med företag som redan har en befintlig och fungerande plan för sin arbetsintroduktion. Jag har valt att intervjua Paf (Ålands penningautomatförening), Celox och Joel Widengren. Paf valde jag att intervjua eftersom det är ett stort företag som satsar mycket på sin personal och marknadsföring av sig som arbetsgivare. Paf har, liksom Carus, en internationell marknad. Paf har färdiga rutiner och verktyg för arbetsintroduktion, vilka jag tagit exempel av vid uppgörandet av slutprodukten. Celox är ett call center som har en hög personalomsättning, vilket gör det speciellt viktigt för Celox att satsa på arbetsintroduktionen för att snabbt få in de nyanställda i rutinerna. Celox lägger ner mycket tid på inläring vid arbetsintroduktionen och från Celox fick jag mycket tankar kring hur vuxna lär sig och hur ett företag lättast kan lära ut nya arbetsuppgifter. För att få åsikter kring mentoring och förmedling av företagets värderingar valde jag att intervjua Joel Widengren, en entreprenör med lång erfarenhet av både mentoring och ledarskap. Widengren delade med sig av sina tankar kring hur mentoring kan stöda den nyanställda att snabbare komma in i organisationen. Intervjuerna är semistrukturerade eftersom intervjupersonens egen erfarenhet är av betydelse för studien. Syftet med intervjuerna är att få reda på hurdana rutiner för arbetsintroduktion de olika företagen har, men också intervjupersonernas egna erfarenheter och tankar kring vad som har fungerat bra och vad som kunde tänkas utvecklas.

## 2 Arbetsintroduktion

En bra introduktion till arbetet är viktig både för den nya medarbetaren och för arbetsgivaren. Arbetsintroduktionen är en stor utmaning eftersom det dagliga arbetet skall löpa samtidigt som företaget skall producera fina produkter eller tjänster och se till att alla i personalen mår bra. Genom en arbetsintroduktion och handledning får arbetstagaren snabbt lära sig de nya rutinerna och visa vad hon går för, samtidigt som introduktionen underlättar för arbetstagaren att bli en del av gemenskapen inom företaget. Introduktionen skall därför inte bara vara att lära den nya medarbetaren de nya arbetsuppgifterna, utan även främja uppbyggnaden av en positiv attityd och initiativförmåga hos medarbetaren. Det sistnämnda är speciellt viktigt för företaget när organisationen står inför förändringar. En arbetstagare som lärt sig ta egna initiativ tar själv ansvar för sitt lärande och kan lättare anpassa sig till nya situationer. (Harjanne & Penttinen 2004, s. 29). På samma sätt som en yrkesutbildning stöder en individ att klara sig i arbetslivet är en arbetsintroduktion till för att skapa stadig

grund för en ny medarbetare att klara av sina nya arbetsuppgifter. En arbetstagare med hög yrkeskunskap och medel att lösa problem belastas inte negativt av sitt arbete. En arbetstagare som får socialt stöd har mycket bättre möjlighet att klara sig i arbetet. En bra arbetsintroduktion fungerar som en grund för medarbetarens framtida arbetsförmåga inom företaget. (Rissa 2007, s. 48-49).

Enligt TrainerGuide har vissa personer problem med förändring och det är naturligt att känna sig obekväma vid snabba förändringar. Ett bra introduktionsprogram underlättar därför medarbetarens hantering av förändringen som kommer med att börja på en ny arbetsplats. TrainerGuide är ett EU-projekt med mål att förbättra kvaliteten för elevers arbetspraktik och i det här sammanhanget är en introduktion för en praktikant detsamma som en introduktion för en ny medarbetare. Tid nedlagd på en bra arbetsintroduktion lönar sig i längden eftersom det hjälper den nya medarbetaren att känna sig hemma i företaget samtidigt som det bidrar till större entusiasm hos den nya medarbetaren. Dessutom blir den nyanställda snabbare en del av arbetsteamet, lär sig snabbt vad som behöver kännas till och får en bättre bild över vad som förväntas av honom. (Trainerguide u.å.).

En bra arbetsintroduktion för en ny medarbetare är i längden lika viktigt både för individens och för företagets framgång. Box.net, ett IT-företag i USA anställer nya talanger utan att egentligen ha en tänkt roll för dem i företaget, istället får den nyanställda tre månader på sig att utforska de olika avdelningarna i företaget och får lära sig om företagets produkter och tjänster utan och innan. Efter denna inlärningsperiod får medarbetaren själv välja vilken avdelning som passar honom bäst. Cecilia Wong, på Box.nets personalavdelning, säger att de har många unga och begåvade anställda som vill testa på hur Box passar in i deras karriär. Deras introduktionsprogram hjälper dem att hålla kvar sina anställda samtidigt som programmet hjälper de anställda att hitta sina karriärmål. Enligt Wong är denna introduktionsprocess grunden till att bygga ett intraprenöriellt företag var personalen känner sig säker och kan ta sig an nya utmaningar oberoende på vilken nivå inom företaget de befinner sig. (Smith 2011). Box anser att en anställd skall kunna bidra till att utveckla företaget oberoende var i organisationen den arbetar. Box använder sig av öppet kontorslandskap för att främja samarbetet och uppmuntrar de anställda att ta risker och komma med förslag. (Box 2013).

Filosofin om att lägga de anställdas lycka först börjar mer och mer ta sig an i dagens företagsvärld. George Bradt, verkställande direktör för PrimeGenesis, ett konsultföretag i



USA med inriktning på arbetsintroduktion och ledarskap, säger att nästan ingenting definierar företagskulturer lika mycket som övergångar. Hur en arbetsintroduktion går till säger väldigt mycket om företagskulturen för den nyanställda, eftersom arbetsintroduktionen ger de första intrycken. Arbetsintroduktion handlar inte bara om att lära den nyanställda grunderna, utan det handlar även om att skapa en entusiastisk medarbetare från dag ett. Genom att välkomna den nya medarbetaren med ett urval av gåvor och aktiviteter blir den nyanställda involverad från första början. Gåvan kan bestå av en kaffekopp med företagets logotyp på och en aktivitet kan vara att gå på gemensam lunch tillsammans med den nyanställda och den övriga avdelningen. Mångsidighet i introduktionen är nödvändig för att bygga grunden till en bra relation mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. (Smith 2011).

PrimeGenesis introduktionsverktyg, Total Onboarding Program, anser att en arbetsintroduktionsprocess är mer än att bara rekrytera, introducera och sedan leda. En introduktionsprocess börjar med förberedelse inför introduktionen och rekryteringen och därefter rekrytering av en person som passar in på företagets värderingar. När den nyanställda kommer på jobb bör företaget ha en personlig introduktionsplan. Därefter skall företaget inspirera och möjliggöra för den nyanställda att prestera bättre. (Total Onboarding Program 2013). En bra arbetsintroduktion underlättar anpassningen till förändringen både för den nyanställda och för organisationen medan en sämre eller obefintlig arbetsintroduktion kan leda till att personen slutar, får låg motivation, tar sig ett oönskat beteende eller att den nyanställda aldrig känner engagemang och lojalitet gentemot företaget. En sämre arbetsintroduktion kan leda till osäkerhet hos medarbetaren och en oförståelse för betydelsen av vissa uppgifter, vilket i sin tur kan leda till onödiga misstag. (Trainerguide u.å.).

Växande företag satsar ofta så mycket på att rekrytera nya talanger att de glömmer bort att planera inför vad som skall hända när den nya medarbetaren första gången kommer på jobb. Detta är enligt Peter Vanden Bos (2010) ett stort misstag. I och med att företaget växer behövs det nya medarbetare, vilket leder till att mycket resurser behöver läggas ner på att få de nya medarbetarna att komma in i företaget. På engelska finns det en term som heter "onboarding", en trend inom personaladministration. Onboarding är en plan för att snabbare och effektivare få in nya medarbetare i organisationen. Målet med denna arbetsintroduktionsplan är att få de nyanställda bekanta med företagets mål och arbeta i enlighet med visionen samtidigt som de snabbt får ta sig an projekt för att bli produktiva

och uppnå framgång. På lång sikt skall arbetsintroduktionsplanen leda till förminskad personalomsättning eftersom de anställda vill stanna i organisationen längre. Eftersom varje anställd räknas, speciellt i mindre företag, är det viktigt att den nyanställda så fort som möjligt blir en del av organisationen. Genom en välplanerad arbetsintroduktion kan företaget förkorta tiden för den nya medarbetarens inläring. (Vanden Bos 2010).

## **2.1 Förberedelser inför arbetsintroduktionen**

Det är viktigt att det finns tillräckligt med tid utsatt för att välkomna den nyanställda till företaget och få den nyanställda att känna sig välkommen. En sak som kan glömmas bort är att alltid, före den nyanställda börjar, informera de övriga kollegerna att det kommer att komma en ny medarbetare. Före den nya medarbetaren kommer på jobb skall det även finnas en färdigt förberedd plan över vad den nyanställda behöver känna till, vem som ansvarar för att förmedla vilken information och vad för hjälpmedel som behövs. Planen för arbetsintroduktionen bör visas till den nya medarbetaren så att han vet vad som förväntas av honom under den kommande introduktionsperioden. Syftet med introduktionsplanen är att den nya medarbetaren får en god start i företaget, vilket leder till att den nyanställda kan börja prestera sitt bästa betydligt snabbare samtidigt som företaget får en chans att observera och lära känna den nya medarbetaren. Organisationen bör räkna med att introduktionsprocessen tar åtminstone en månad, efter det borde det vara klart om individen passar in i teamet eller i företaget. (Trainerguide u.å.).

Under introduktionen skall företaget och organisationen introduceras för den nyanställda, vilket kan göras genom en rundvandring i företaget eller på avdelningen och ett möte tillsammans med förmannen och de närmaste kollegerna. Efter det första introduktionsmötet skall den nyanställda veta ungefär vad han kan förvänta sig av den närmaste månaden. Viktigt är dock att inte ge allt för mycket information på en gång eftersom det kan bli för mycket att ta till sig. Före den nya medarbetaren kommer på jobb skall alla väsentliga arbetsredskap finnas tillgängliga och personalen skall veta att det kommer en ny, när det kommer en ny och vem den nya är. Administrationen skall vara klar i förväg och en handledare eller mentor skall vara färdigt utsatt. (Trainerguide u.å.). Figuren nedan beskriver vad den nya medarbetaren behöver bli informerad om under sin första arbetsdag.

<i>Vad den nya medarbetaren bör bli informerad om under sin första arbetsdag</i>		
<i>Organisationen</i>	<i>Produkter</i>	<i>Tjänster</i>
<i>Kunderna</i>	<i>Var toaletterna finns</i>	
<i>Var nödutgångar finns</i>	<i>Klädkod</i>	<i>Kaffepauser</i>
<i>Regler för rökning</i>	<i>Telefonhantering</i>	<i>Organisationskulturen</i>
<i>Arbetstid</i>	<i>Tillvägagångssätt vid frånvaro</i>	

Figur 1. Information under den första arbetsdagen.

(Trainerguide u.å.).

För att underlätta den nya medarbetarens nerver inför första arbetsdagen skall arbetsgivaren, utan att medarbetaren behöver fråga, informera denne om vad han skall ha med sig (till exempel identitetsbevis och skattekort), var det finns parkeringsplats, vem han skall fråga efter i receptionen och vilka lunchmöjligheter det finns. Vanden Bos (2010) menar att när arbetstagaren kommer på jobb första dagen är det viktigt att visa, förutom var toaletterna är, även var kafeterian och kopieringsmaskinen finns. Den som håller i arbetsintroduktionen bör även berätta vem den nyanställda kan fråga efter om det finns fler frågor. Det är bra om arbetsgivaren färdigt utsett en kollega att fungera som mentor för den nyanställda under de första veckorna på jobbet. (Vanden Bos 2010).

Under den första arbetsdagen skall den nyanställda presenteras för sina nya kolleger. Målet med den första veckan av arbetsintroduktionen är att förklara för den nya medarbetaren alla arbetsuppgifter som han förväntas göra och vilka av dessa som är rutinuppgifter. Det är bra att ha en checklista över alla saker den nyanställda förväntas lära sig den första veckan och dagligen stämma av individens framsteg och kontrollera att den nyanställda känner att han självständigt kan klara av uppgifterna. Under andra veckan skall den nyanställda få lära sig sina arbetsuppgifter och kunna hantera dem självständigt innan han får nya uppgifter att lära sig. Uppföljning och repetition är viktigt för inläringen. Eftersom det är mycket information som skall förmedlas är det bra om den nyanställda kan få med sig ett kompendium med den relevantaste informationen. Kompendiet kan innehålla företagets värderingar, regler, kontaktlista, säkerhetsanvisningar, arbetstid, löneutbetalning och information om organisationen. De allra flesta, oberoende av tidigare erfarenhet, behöver få lite tid på sig att vänja sig vid den nya miljön som kommer med en ny

arbetsplats, därför är det viktigt att inte stressa den nyanställda utan låta det ta tid och ta hänsyn till individens bakgrund. (Trainerguide u.å.).

Tina Åstrand är platschef på Celox, ett call center med kontor i Mariehamn. Åstrand säger att call center-branschen har hög personalomsättning och endast i år har Celox haft ungefär fem till åtta nyanställda. Det är därför extra viktigt att företaget har en fungerande arbetsintroduktion. Det första Åstrand poängterar är ett bra bemötande när den nyanställda första gången kommer till arbetsplatsen. Med ett bra bemötande menar Åstrand att det är viktigt att ta i hand och välkomna den nya till företaget. Det är även viktigt att presentera den nyanställda för alla medarbetare på företaget. Åstrand brukar berätta om verksamheten, företagets bakgrund, vem som är verkställande direktör, vad som hör till verkställande direktörens ansvarsuppgifter och vad som hör till Åstrands ansvarsuppgifter. Åstrand har det operativa ansvaret inom företaget och verkställande direktören har det ekonomiska ansvaret. Åstrand fungerar som närmaste förman till alla medarbetare i företaget och bär ensam ansvaret för arbetsintroduktionen. (Åstrand, personlig kommunikation 20.9.2013).

Många företag tycker det är viktigt att deras kunder skall få en bra upplevelse, eftersom det är det enda sättet att särskilja sig från konkurrenterna. Företagen vill gärna att deras kunder skall bli glatt överraskade av deras tjänst eller produkt och detta tankesätt kan även anpassas till arbetsintroduktionen. När företaget planerar arbetsintroduktionen och funderar över hur den nya arbetstagaren skall tas emot och introduceras till medarbetarna och organisationen lönar det sig att tänka på hurdan upplevelse som den nyanställda kommer att få ut av introduktionen. Om företaget förmedlar en mängd teknisk information till arbetstagaren kommer den att känna sig överväldigad och frustrerad, medan endast förmedling av den för situationen nödvändigaste informationen ger arbetstagaren en helt annan upplevelse. Vid planeringen av introduktionen lönar det sig att tänka på vilka känslomässiga erfarenheter och vilka uppfattningar som arbetstagaren skall få ut av introduktionen. En bra arbetsintroduktion kan få den nya medarbetaren att känna sig välkommen, bekväm, värdesatt, stolt och viktig medan en ogenomtänkt introduktion kan få samma människa att känna frustration, osäkerhet, besvikelse och förvirring. Företaget bör även tänka på vilken uppfattning introduktionen ger av företaget till den nyanställda. Ifall företaget väljer att spara in på bland annat material och välkomstlunchen ger det den nya medarbetaren en helt annan uppfattning än företag som satsar på att välkomna den nya med ett professionellt och vänligt mottagande. Det viktiga är att företaget lever upp till vad det

säger om sig själv. Det vill säga om bilden företaget vill ge till den nyanställda är att det satsar på kvalitet och att personalen är den viktigaste tillgången, måste företaget också visa det i allt det gör, speciellt i introduktionen. Istället för att säga att inom företaget respekterar vi varandra kan företaget enkelt demonstrera det genom att visa respekt för den nyanställda när den kommer på jobb. (Lee u.å., s. 13-14).

Åstrand börjar med att berätta ramarna runt företaget för att den nyanställda först skall förstå helheten. Till sin hjälp har Åstrand en personalpärm där hon har allt material samlat som hon skall ta upp vid en arbetsintroduktion. Den nyanställda får inte detta material, eftersom det ännu inte är färdigt, men målet är ett kompendium som den nyanställda kan få när han börjar. Åstrand ser även till att berätta om de praktiska personalfrågorna, som rutiner, företagshälsovård, friskvård, öppethållningstider, sjukskrivningar och tillvägagångssätt vid eventuell frånvaro. Det viktigaste Åstrand dock tar upp är deras sekretessavtal. Före hon berättar något om företaget måste de anställda skriva under ett sekretessavtal, eftersom de har sträng tystnadsplikt gentemot sina kunder. Arbetsavtalet undertecknas när båda parter är nöjda med villkoren, arbetsgivaren och arbetstagaren skall ha varsitt exemplar av arbetsavtalet. För Celox är det viktigt att både företaget och arbetstagaren trivs med varandra och därför har Celox en tre månader lång provotid för att se hur anställningen fungerar. Som hjälpmedel för inläringen använder Åstrand sig av manualer. För alla företags kunder finns det även manualer i form av ”FAQ-er”, Frequently Asked Questions, som skall fungera som ett stödverktyg för medarbetarna. (Åstrand, personlig kommunikation 20.9.2013).

När Claire Gruenfelder, HR specialist på Northeast Delta Dental, fick sitt arbetserbjudande var hon tvungen att gå till posten och lösa ut ett välkomstpaket. Gruenfelder säger att effekten av välkomstpaketet var att hon genast kände sig välkommen och att Northeast Delta Dental ville att hon skulle bli en del av företaget. Genom att satsa på introduktionen redan i rekryteringsprocessen ger det den nyanställda en genomgående positiv upplevelse. Lättillgänglig information och ett mentoringprogram är en del av en effektiv arbetsintroduktion, men för att dra mest nytta av dem bör hela företagskulturen bestå av goodwill och samarbete. Istället för att endast erbjuda hjälp och stöd bör företagskulturen vara sådan att arbetstagaren känner att arbetsgivaren verkligen vill att de skall lyckas, genom att hjälp och stöd är en del av den dagliga arbetsmiljön. (Lee u.å., s. 13-14). Northeast Delta Dental har byggt sin företagskultur kring tillit och respekt. Organisationen drivs av sina värderingar och balanserar lönsamhet med socialt ansvar. Företaget har även

vunnit flera priser för att vara en bra arbetsplats, bland annat ett ”Psychologically Healthy Workplace award” utnämnt av The American Psychological Association. (Northeast Delta Dental 2013).

Erin Perry, director of client solutions, på rekryteringsföretaget Pinstripe i Wisconsin, menar att en bra arbetsintroduktion börjar redan i rekryteringsprocessen. En bra arbetsintroduktion startar redan vid företagets employer branding, det vill säga den branding som företaget gör som arbetsgivare för att attrahera medarbetare som passar in på företagets värderingar och kan bidra till att företaget når sina mål. Perry säger att om företaget marknadsför sig som en innovativ organisation samtidigt som de ger 15 olika blanketter till den nyanställda när han kommer till arbetsplatsen första dagen, kommer inte den nyanställda att finna företaget särskilt trovärdigt. Genom att ge information om företaget och organisationskulturen redan på webbsidan har arbetsintroduktionen börjat redan innan personen ens har skickat en arbetsansökan. Ett företags webbsida bör vara uppbyggd så att när den arbetssökande kommer till intervjun känner han redan till en hel del om organisationen, menar Richard Jordan, en business coach som utvecklat rekryteringsprocesser för många företag inom teknologibranschen. Om de arbetssökande redan vet en del om organisationen har företaget större chans att få sökande som delar företagets mål och passar in i organisationskulturen, och därmed blir mer produktiva medarbetare. (Vanden Bos 2010).

Efter rekryteringen, när företaget har hittat sin nya medarbetare, tar det oftast en liten tid innan den nyanställda har möjlighet att officiellt börja. Under denna period kan företaget passa på att till exempel skicka en personalhandbok till den nyanställda så att han inte blir överväldigad med information redan första arbetsdagen. En introduktionsintervju bör hållas med den närmaste förmannen, handledaren eller en person från personalavdelningen. (Vanden Bos 2010). Introduktionsintervjun bör hållas före den nya medarbetaren officiellt börjar och målet med intervjun är att lära känna den nyanställda samtidigt som han får chans att bekanta sig med företaget och de övriga anställda som den nyanställda kommer att börja arbeta med. Efter introduktionsintervjun bör den nya medarbetaren få med sig material hem för att ha en chans att förbereda sig inför rundvandringen den första dagen på arbetet. (Trainerguide u.å.).

Arbetsgivaren måste även se till att alla berörda avdelningar vet att det kommer en ny medarbetare. För att få den nyanställda att känna sig välkommen skall företaget ha all

utrustning klar redan arbetstagarens första arbetsdag. När den nya medarbetaren kommer på jobb skall det färdigt finnas inloggningskoder till datorn, e-postkonto, nyckel, dator, telefon, övrig utrustning, namnbricka till dörren eller skrivbordet och färdiga visitkort. Detta visar den nyanställda att det har planerats en plats för honom i organisationen. (Vanden Bos 2010). Även Bradt menar att det är viktigt att komma ihåg att den nyanställda har ett skrivbord med fungerande dator och telefon färdigt när han kommer på jobb (Smith 2011). Teknologi är ett bra hjälpmedel vid arbetsintroduktion, till exempel kan företaget ha en video på intranätet som visar företagets mål, strategi, värderingar och till och med rekommendationer från övriga medarbetare. Videon bör även visa ledningsgruppen och andra nyckelpersoner inom företaget för att hjälpa den nya medarbetaren att komma ihåg namnen trots de otaliga andra namn som de nyanställda ofta får höra på sin första arbetsdag. Ju mer information som förmedlas till den nyanställda, desto mindre är chanserna att den kommer att komma ihåg allt. En effektiv arbetsintroduktion skall ge all basinformation på ett lättsmält sätt, så att den nyanställda har möjlighet att snabbt komma in i sina egentliga arbetsuppgifter. Det är viktigt att ha i åtanke att all viktig information tas upp, eftersom nyanställda oftast vill imponera på sin arbetsgivare, och det är därför inte säkert att de kommer att ställa frågor som till exempel var kopieringsmaskinen är, utan istället spendera lite tid på att ta reda på det själv. Tid nedlagd på förberedelse inför den nyanställdas första dag, kommer att ta igen sig senare. (Vanden Bos 2010).

Marie Lindroos, HR Systems Specialist på Paf menar att Paf har en rekryteringspolicy som beskriver hur rekryteringen skall gå till. För rekryteringen finns även en checklista som den som håller arbetsintervjun skall följa. Den närmaste förmannen skall inför intervjun göra en beskrivning över arbetet. Under första intervjun berättar förmannen även för den ansökande om företaget, vad Paf gör och hur organisationen är uppbyggd. När rekryteringen är gjord och en nyanställd är vald har Paf en checklista för den nyanställdas närmaste förman. Före arbetstagarens första dag skall medarbetaren ha ett skrivbord, en dator och IT-rättigheter samt att alla i företaget, och speciellt i teamet, skall veta om att det kommer att komma en ny person. Arbetsavtalet skrivs även under före den nya medarbetaren börjar. Personalavdelningen ansvarar för rutinerna för arbetsintroduktionen men det är förmannens ansvar att utföra introduktionen. Paf räknar med att den första veckan går ut på att komma in i företaget och rutinerna samt att lära känna de nya arbetskollegorna. En person från teamet är på förhand utsedd för att ta hand om den nyanställda och hjälpa den under de första veckorna. Personen skall ta med den nya på lunch, introducera den för arbetsuppgifterna och hjälpa den nyanställda att komma in i

företaget. Personen är med i teamet och har liknande arbetsuppgifter som den nyanställda. (Lindroos, personlig kommunikation 24.9.2013).

## **2.2 Verktyg och metoder för arbetsintroduktion**

Syftet med arbetsintroduktionen är att välkomna och involvera den nya medarbetaren till organisationen, samtidigt som en hel del information skall förmedlas. Arbetsintroduktionen behöver då innehålla en samling av verktyg som skall stöda introduktionens olika syften.

### **2.2.1 Välkomnande**

Edgar Timberlake, vice president of team relations på Tastefully Simple, menar att första dagen på jobbet är en obekväm dag för många personer. När det anländer en ny medarbetare till Tastefully Simple har de redan tilldelat en ”kompis” till den nyanställda. En kompis är en erfaren kollega inom Tastefully Simple som arbetar med liknande arbetsuppgifter som den nyanställda och känner till företagets rutiner tillräckligt bra för att kunna svara på de frågor den nyanställda kan tänkas ha. Kompisen är ansvarig för att bilda en relation med den nyanställda och erbjuda hjälp under introduktionsprocessen. Kompisen skall bjuda med den nyanställda på kaffepauser och lunch samt visa den nyanställda runt i organisationen. Ifall den nya medarbetaren dessutom är ny i staden ordnar företaget en rundtur för den nyanställda med familj. (Smith 2011). Det är även viktigt att den nya medarbetarens närmaste förman är närvarande under den första arbetsdagen (Vanden Bos 2010). En av de anställda på Tastefully Simple, Charlene, berättar att före hon började sitt arbete på Tastefully Simple fick hon en video som beskrev företagskulturen. Videon stämde verkligen in på hur verkligheten såg ut när hon började. Första dagen på jobb blev hon genast välkomnad med leenden och hälsningar från alla på företaget och denna kultur lever ännu kvar trots att hon arbetat där i tre år. Det Charlene uppskattar mest är dock kommunikationen från grundaren och VD Jill Blashack Strahan, som regelbundet lämnar meddelanden till teamen med historier från konsulterna, uppdateringar om vad som händer i företaget eller bara lyckönskningar inför en helg. (Tastefully Simple 2013).

Tasha Freidlein (2011) är human resources & training & development manager for HVS Hotel Management och menar att sättet som nya medarbetare tas emot på arbetsplatsen kan vara en av de viktigaste faktorerna huruvida de väljer att stanna eller inte. HVS Hotel Management anser att om en medarbetare väljer att sluta är det på grund av att företaget gjort något fel, antingen har de gjort en felrekrytering, inte uppskattat medarbetaren



tillräckligt eller så har de gett en bristfällig introduktion. För varje ny medarbetare förklarar de företagets förmåner, går igenom personalhandboken och arbetsbeskrivningen samt ger medarbetaren en online kurs. Dessutom skall alla nyanställda se en video där VD, Kirby Payne, introducerar och välkomnar dem till företaget och går igenom vad som kommer att hända de närmaste dagarna. Payne berättar om hur han själv började som diskplockare och arbetade sig upp till var han är idag. Payne förklarar även företagets värderingar, hur företaget tror på samarbete mellan och utveckling för varje anställd och vikten av lojalitet gentemot företaget. Videointroduktionen visas vid en dator och går ut på en 15-minuters introduktion av Payne följt av en 15-minuters introduktion om verksamheten och till sist en 15-minuters interaktiv del där den nyanställda har möjlighet att ställa frågor. Efter videon får den nyanställda en checklista som inkluderar en rundtur på hotellet och en introduktion om ledningen. Freidlein menar att detta är speciellt viktigt eftersom hon varit med om hotell där de anställda aldrig fått se hur hotellrummen ser ut. HVS Hotel Management vill därför att varje nyanställd skall spendera en natt på hotellet, vilket skall hjälpa dem att se verksamheten ur kundens perspektiv. Efter hotellvistelsen skall den nyanställda fylla i en feedbackblankett och diskutera upplevelsen med ledningen. För att den nya medarbetaren skall bli integrerad med resten av personalen lägger företaget upp en bild på den nya medarbetaren i kafferummet med namn och en kort beskrivning för att alla skall lära känna den nyanställda snabbare samtidigt som den nyanställda får möjlighet att utveckla en lojalitet mot företaget redan från början. (Freidlein 2011).

Poängteras bör dock vikten av att få den nya medarbetaren att känna sig välkommen. Om den nyanställda känner sig som ett nummer, en anställd i raden, kommer den med stor sannolikhet att bete sig därefter. Ifall den nyanställda däremot känner sig välkommen och värdesatt kommer den att agera på ett värdefullt sätt. Eftersom det är lättare att ty sig till människor som får en att känna sig välkommen, kommer den nyanställda mycket snabbare att integreras med både arbetsteamet och företaget. Olika sätt att välkomna en ny arbetstagare kan vara genom en välkommen till företaget skylt i lobbyn, ett kort med välkomsthälsningar från ledningen och medarbetarna eller en välkomstblomma som den nyanställda kan ha i sitt kontor. Det är även viktigt att inspirera den nya medarbetaren till att känna sig stolt att arbeta i företaget, detta kan göras genom att kommunicera till den nyanställda att företaget har gjort rätt rekryteringsval och att det är trevligt att den nyanställda nu blivit del av organisationen. (Lee u.å., s. 13-15). De sociala relationerna är viktiga för att en medarbetare skall trivas på arbetsplatsen och får inte glömmas bort under arbetsintroduktionen. Företaget kan till exempel ordna en gemensam lunch för det team

eller avdelning som den nyanställda skall tillhöra eller ge lunchbiljetter åt den nyanställda, för att han skall kunna bjuda ut en kollega på lunch under den första arbetsveckan. (Vanden Bos 2010).

Lindroos berättar att några dagar innan den nya medarbetaren börjar på Paf ringer förmannen upp och kontrollerar med den nyanställda att allt är okej. Det är den närmaste förmannen som möter den nyanställda när han kommer på jobb första dagen. En person från personalavdelningen brukar också vara med och välkomna den nya medarbetaren. Förmannen går igenom med den nyanställda vad som kommer att hända under den första veckan. Under den nya medarbetarens första dag skall den lära känna teamet och gå på rundvandring i lokalen. Paf har även ett litet välkomstkit som den nyanställda får på sin första dag. Välkomstkitet kan vara en väska med olika Paf-prylar som till exempel en filt, pennor och spelkort. I väskan finns även en guide för Paf som heter "the Paf way" och är en broschyr om företagets bakgrund, värderingar, ledarskap och kommunikation. Första dagen är den nyanställda tillsammans med den närmaste förmannen och teamet. För att den nyanställda skall känna sig välkommen finns skrivbord och nyckelkort färdigt redan första arbetsdagen. Första dagen tas även ett fotografi på den nyanställda för att den så fort som möjligt skall få ett ID-kort. Teamet som den nya medarbetaren skall arbeta med går tillsammans på lunch den första arbetsdagen. Lindroos tror att arbetsintroduktionen är av väldigt stor betydelse för att sätta känslan och välkomna en ny medarbetare till organisationen. Som ny medarbetare gör det även mycket att ha ett färdigt skrivbord och ett välkomstkit, eftersom det får människor att känna sig välkomna, vilket i sin tur gör att de blir glada och uppskattar företaget. (Lindroos, personlig kommunikation 24.9.2013).

### **2.2.2 Informationsförmedling**

Även om informationen som nyanställda behöver veta är densamma för så gott som alla nya medarbetare bör ändå tillvägagångssättet för informationsförmedlingen anpassas enligt varje individ. Ett bra sätt att få veta hur en medarbetare lär sig bäst är helt enkelt att ställa frågan hur individen helst vill bli bemött och hurdan ledarstil som passar individen bäst. Genom att låta medarbetaren få chansen att identifiera sina egna mål och hur den kan bidra till företagets framgång, skapas det ett personligt band för medarbetaren till företaget redan i introduktionsprocessen vilket leder till större engagemang hos den nyanställda. Någon form av tid måste läggas ner på att introducera den nyanställda till verksamheten för att den skall känna sig värdesatta från första början. Den nyanställda skall förstå vad som förväntas av honom och hur han kan bidra till företagets verksamhet. Det är viktigt att

arbetsgivaren förklarar hur olika system i företaget fungerar för att den nyanställda skall kunna komma in i sin roll och känna sig som en tillgång, samtidigt som den nyanställda skall få möjlighet att utveckla sin karriär inom organisationen. (Vanden Bos 2010).

Scandic Hotels har skapat ett arbetsintroduktionsprogram som finns på företagets intranät. Programmet innehåller delar av allt som är viktigt för att arbeta på Scandic, som säkerhetsföreskrifter och värderingar. Genom programmet tvingas den nya medarbetaren att vara aktiv eftersom han måste svara på frågor kring verksamheten och dess riktlinjer. Materialet för inläringen blir väldigt varierande när den nyanställda får se bilder, texter och höra röster. Framför allt är programmet interaktivt i och med att den nyanställda måste svara på viktiga frågor. Risken med denna sorts introduktion, eller utbildningsform överlag, är att det lätt blir en bok att läsa via datorskärmen eller att själva programmet blir onödigt svårhanterligt. E-learning, som lärandet vid dator kallas, är inte något ett företag skall ha bara för att ha, utan det skall vara ett pedagogiskt och kreativt sätt att lära sig. (Hertzberg 2001, s. 20-22). HVS Hotel Management erbjuder en hotline, direktlinje, för sina anställda. Denna direktlinje fungerar som ett verktyg för de anställda där de anonymt kan föreslå förbättringar eller rapportera problem. Via direktlinjen kan även den nyanställda ställa frågor ifall han känner att medarbetarna inte kan hjälpa honom. Direktlinjen används regelbundet och är ett utmärkt verktyg för att reda upp oklarheter på direkten. (Freidlein 2011).

För arbetet på Celox är det väldigt mycket information som arbetstagarna behöver kunna. I introduktionen går Åstrand dock inte in på detaljnivå direkt utan hon börjar med ramarna för att den nyanställda skall få en förståelse för verksamheten. Åstrand anser att det är viktigt att förstå verksamheten för att kunna förstå vad man gör och varför man gör det man gör. Hon börjar därför med att berätta om telefonsystemet och det finns även en manual till hur telefonsystemet fungerar. Åstrand skriver ut de viktigaste manualerna och ger till de nyanställda men hon berättar även var de kan hitta manualerna på företagets server. Åstrand poängterar att det är den som lär, inskolaren, som bär ansvar för att den nya medarbetaren lär sig. Åstrand menar att alla nya arbetstagare kommer in med olika erfarenheter, hon måste därför anpassa sin undervisning till alla individer. Ifall det är någon som är väldigt osäker är Åstrand väldigt grundlig eftersom det är viktigt att den som blir inskolad känner sig bekväm i situationen. Lärandet är ett samspel mellan den som lär ut och den som lär sig. Om någon är osäker kan inte den som lär ut köra på i full fart, utan måste ta det lite lugnare och anpassa sig efter den som skall lära sig. Det är viktigt att vara

saklig och tydlig med sitt budskap. Som utbildare måste Åstrand först ge de nyanställda information om ramarna och grunderna för att de sedan skall få möjlighet till ”learning by doing” och testa sig fram. Hos Celox är det tillåtet att inte kunna allt från början. (Åstrand, personlig kommunikation 20.9.2013).

Story-telling, berättande av historier, är ett utmärkt sätt att fånga intresse, lära och inspirera. Introduktionsprogrammet bör därför inkludera historier som illustrerar företagets värderingar, kultur och hur medarbetarna är betydelsefulla och respekterade. Historierna kan till exempel handla om inspirerande bitar av företagets bakgrund och de skall ha inslag av sådant som arbetsgivaren vill att arbetstagaren skall komma ihåg. Historierna skall vara valda med företagets kultur, värderingar, mission och vision i bakgrunden och kan handla om någon av medarbetarnas erfarenhet eller något speciellt minne som beskriver hur det är att arbeta i organisationen. Arbetsintroduktionsprocessen bör förutom att vara intressant, även vara interaktiv eftersom det ökar programmets effektivitet genom att den nyanställda lär sig och bevarar informationen bättre, men det gör också att den nyanställda kommer igång direkt, eftersom ett interaktivt introduktionsprogram kräver att den nyanställda själv är aktiv. Människor lär sig genom erfarenhet, att få göra och inte bara lyssna. Ett interaktivt introduktionsprogram bidrar därför till en roligare och effektivare inläring samtidigt som det främjar teambildning och integrering av den nya medarbetaren i organisationen. (Lee u.å., s. 15-19).

Joan Goeckel på nätverksorganisationen New Hampshire Higher Education Assistance Foundation låter de nyanställda gå på en skattjakt under arbetsintroduktionen. På skattjakten skall de söka upp specifika objekt och individer i byggnaden. Jeanette Hornsby, Director of Taxpayer & Employee Education hos South Carolina Department of Revenue berättar att när det kommer en ny medarbetare till dem får han själv gå ut i organisationen för att ta reda på information och lära sig om verksamheten. Den nyanställda skall studera intranätet och leta upp särskild information som utvecklingsplaner, kalendrar och viktiga siffror. Den nyanställda får även intervjua teamledare i företaget och ställa dem frågor om utmaningar de haft och vad de lärt sig. För att den nya medarbetaren skall förstå arbetsprocesserna får den låtas vara en skatteåterbäring och gå skatteåterbäringens väg från postrummet hela vägen genom organisationen, ända till utbetalningen. (Lee u.å., s. 15-19).

Ett av de vanligaste misstagen i en arbetsintroduktion är att överväldiga den nyanställda med massa information som den nyanställda inte klarar av att ta till sig. Informationsförmedlingen bör därför brytas ned i små hanterbara bitar för att den nyanställda skall få en chans att lära sig och komma ihåg informationen. Northeast Delta Dental har spridit ut sitt introduktionsprogram på fyra stycken halvdagar istället för en till två heldagar de tidigare haft. Nyckeln till att den nya medarbetaren skall kunna ta till sig av all information är genom att ge den i rätt tid, när medarbetaren behöver den. Under introduktionen bör arbetsgivaren därför visa den nya medarbetaren var han själv kan leta reda på informationen. För att det skall vara möjligt krävs det att företaget har så pass mycket information som möjligt på intranätet. Fördelen med att ha ett användarvänligt intranät fyllt med nödvändig information är, förutom att det sparar tid, att den nyanställda inte behöver känna sig nervös över att inte kunna allt eftersom han vet var informationen finns tillgänglig. Information som bör finnas tillgängligt på intranätet är bland annat information om mentoringprogrammet, naturaförmåner, utrymmen och parkering, men även utvärderingsblanketter, mallar och processbeskrivningar samt en välkomsthälsning från ledningen och medarbetarna. (Lee u.å., s. 15-19).

Hos Paf finns all information, som policydokument, lunchställen och friskvård på intranätet. På intranätet finns även information om organisationen och avdelningarna, så att den nyanställda kan se vem som finns i vilka team och hur organisationen är uppbyggd. Under första veckan får den nyanställda sätta sig ner och läsa på intranätet för att få en bild av och kunna komma in i Paf-kulturen. Efter ett par dagar på arbetet får den nyanställda komma och träffa en person från personalavdelningen som berättar om hur organisationen är uppbyggd, förmåner, hur Paf-kulturen är uppbyggd och vad Paf står för. Paf uppmanar även de anställda att gå in på företagets webbsida, där de kan testa på demospelen. Paf har kontor i Sverige och Finland och är noga med att introduktionen är likadan oberoende av i vilket kontor den nyanställda kommer att arbeta. Ifall Lindroos fick dela med sig av något som Paf gör på sin introduktion till andra företag skulle det vara att alla skall ha en checklista. Utan en checklista är det lätt hänt att viktiga saker glöms bort. Paf har länge haft en checklista för arbetsintroduktionen men utvecklar checklistan kontinuerligt. (Lindroos, personlig kommunikation 24.9.2013).

### **2.2.3 Involvering och inläring**

Vid en arbetsintroduktion påverkas den nya medarbetaren av allt som sägs och görs. Varje val, varje handling och all kommunikation är av betydelse för introduktionen, eftersom det

påverkar både hur snabbt den nya medarbetaren kommer in i sitt arbete och hur han ser på organisationen. En improviserad arbetsintroduktion ger en helt annan bild av organisationen än en välplanerad och professionell introduktion. Genom introduktionen skall företaget förmedla sin kultur, mission och sina värderingar. Företaget kan visa att de bryr sig om sina medarbetare genom att erbjuda mentorer och regelbunden uppföljning och i gengäld får företaget engagerade och lojala medarbetare. Arbetsintroduktionen skall inte heller bara bestå av regler och bestämmelser, eftersom det förstör inspirationen av att vara en nyanställd. När en nyanställd kommer på jobb till Northeast Delta Dental kommer företagets avdelningsledare till introduktionsrundturen genom organisationen och berättar vad deras avdelningar gör och vikten av nyanställningar för att organisationen skall nå sina mål. Genom att ge den nyanställda en bild av helheten och hjälpa den se sin egen roll i organisationens framtid ger det en bild av att företaget är glad att ha den nya där och att alla i personalen är av betydelse och en del av företaget. Genom att visa för den nyanställda att den är välkommen och behövs tilltalar företaget direkt individens mänskliga behov. När det kommer till att planera en arbetsintroduktion gäller det att tänka att allt har betydelse och därför bör allt planeras i förväg för att ge bilden av en professionell organisation som gör saker och ting på rätt sätt. (Lee u.å., s. 7-8).

Carey Miller, people and culture coordinator för Quantum Health, menar att det är viktigt att involvera nyanställda genast från början för att få dem att känna sig behövda och viktiga. Quantum Health har en inlärningsprocess som tar tre månader och innefattar undervisning i klassrum och praktiska övningar med en mystery shopper. De nya medarbetarna får även testa på enklare kundbetjäningssärenden för att bli vana med arbetsprocesserna. Miller säger att grunden i ett tjänsteföretag är de anställda och därför är det speciellt viktigt att personalen får tillräckligt med undervisning för att klara av sina arbetsuppgifter. Under introduktionsprocessen granskas och utvärderas de nyanställda för att företaget skall vara säkra på att de förstår organisationens koncept. (Smith 2011). En av Quantum Healths grundvärderingar är ”Envelopes – everybody stuff’s them” vilket betyder att ingen av medarbetarna på Quantum Health skall se sig själv högre än någon annan, utan alla kan göra även de enklare arbeten som att sätta ett brev på posten. Quantum Health har även fått en utmärkelse av American Heart Association år 2013 för att vara en arbetsplats som prioriterar arbetstagarnas hälsa. (Quantum Health 2013).

Bradt menar att hur företaget tar emot en nyanställd visar på hur företaget vill att den nyanställda skall bete sig och företagets attityd mot den nyanställda påverkar hurdan attityd

den nyanställda kommer att ha mot andra i företaget. En arbetsintroduktion är en kommunikationsform för företagets värderingar och kultur samtidigt som kulturen formas utifrån hur introduktionen utförs. Veson Nautical, ett IT-företag i Boston, använder sig av ett internetbaserat verktyg vid introduktionsprocessen. Sarah Taffee, director of human resources and organization effectiveness på Veson Nautical, säger att programmet går ut på att den nyanställda rangordnar vilka egenskaper som är viktiga och mindre viktiga för arbetsuppgifterna samtidigt som den närmaste förmannen gör samma sak. Efteråt kan den nyanställda jämföra sina svar med förmannens svar, samtidigt som programmet hjälper dem att föra en öppen diskussion kring olikheterna. Övningens resultat spelar dock ingen roll för anställningen. Om förmannen och medarbetaren svarar olika på en fråga skall de diskutera saken eftersom det hjälper den nyanställda att komma in i företaget och bygga en relation till organisationen snabbare. (Smith 2011). Veson Nautical blev utmärkt av Boston Business Journal till Best Place to Work både år 2011 och år 2013. Företaget investerar i personlig utveckling hos alla medarbetare samtidigt som de uppmuntrar alla anställda att dela med sig av idéer och utveckla nya lösningar. (Veson Nautical Corporation 2013). Veson Nautical's introduktionsprocess tar två veckor medan Tastefully Simple's introduktionsprocess tar tre månader. Bradt menar att många företag är snabba med att avsluta introduktionsprocessen, trots att det inte handlar om att snabbt lära upp en ny medarbetare och sedan lämna den att arbeta självständigt, utan det handlar om att ge den nya medarbetaren hjälp och stöd när det behövs. (Smith 2011).

Under den nyanställdas första vecka på Paf går förmannen och den nya medarbetaren en rundvandring på kontoret. Före personen kommer på jobb skickas ett mejl ut till hela personalen att det kommer en ny och att Paf välkomnar den till organisationen. Det är viktigt att alla i företaget är medvetna om nyrekryteringen och inte bara det team som den nyanställda skall arbeta med. På Pafs huvudkontor arbetar ungefär 100 personer, men de har även ett annat kontor i Mariehamn där cirka 60 personer arbetar. Under introduktionen åker den nyanställda också på rundvandring till det andra kontoret, men först efter att den vant sig vid sitt eget kontor och börjat komma in i sin nya roll. Paf räknar med att en arbetsintroduktion kan ta upp till ett år, men personalavdelningen är aktiv endast under de första månaderna, förutom vid utvecklingssamtalen. Efter det är det upp till förmännen att se till att arbetet löper på. Det viktigaste är att den nyanställda lär sig om organisationen och vad Paf står för. Arbetsuppgifterna är även viktiga att lära sig, men under den första tiden är det viktigare att den nyanställda kommer in i organisationen och i kulturen. Alla nyanställda måste, innan prøvotiden tar slut, gå kurser i ansvarsfullt spelande,

kommunikation och säkerhet. Den nyanställda behöver veta hur Paf arbetar för ansvarsfullt spelande mot kunderna, allmänt om säkerhet och hur Paf kommunicerar, det vill säga "the Paf way". Paf marknadsför sig som en bra arbetsgivare och bilden Paf ger utåt stämmer överens med den bild den nyanställda får när han börjar arbeta för organisationen. Paf prioriterar arbetstagarnas hälsa, eftersom Paf tror på att hälsosamma människor arbetar bättre. Paf erbjuder därför bra träningsförmåner, bland annat har de en timme i veckan som de anställda får gå på arbetstid och träna. (Lindroos, personlig kommunikation 24.9.2013).

Genom att förklara företagets mission, hur det dagliga arbetet kommer att leda organisationen mot sitt mål och berätta inspirerande historier ger det en bild till den nyanställda av en organisation och arbetsplats att känna sig stolt över. Om den nyanställda förstår och kan se helheten hjälper de den att bli engagerad och att arbeta mot företagets mål. En anställd behöver förstå hur organisationen fungerar och hur de olika avdelningarna samarbetar för att uppnå visionen. Frank Boucher, Director of Finance för Northeast Delta Dental säger att när det kommer en nyanställd till företaget förklarar han för den nyanställda hur pengarna kommer in och går ut ur företaget. Genom att den nyanställda får ett begrepp om den ekonomiska delen av företaget får de en ännu större helhetsbild samtidigt som chanserna blir större att den anställda kommer att tänka och agera som om han själv var ägare av företaget. Lika viktigt som det är att berätta för den nyanställda att den är del av något stort är det att få den nyanställda att inse sin egen roll i att företaget skall bli ännu större. Ett effektivt sätt att skapa engagemang hos medarbetarna är att få dem att känna sig betydelsefulla, eftersom de allra flesta vill känna att de gör en skillnad. (Lee u.å., s. 13-15).

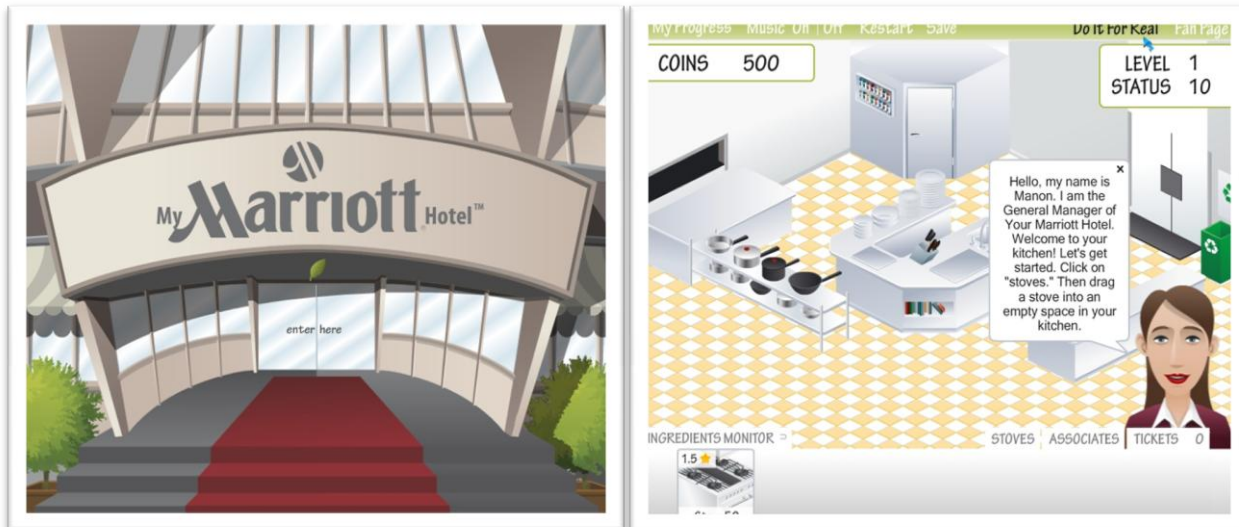
I introduktionen kan företaget förklara vikten av medarbetarnas delaktighet och ge exempel på medarbetare som gjort stora framsteg och hjälpt företaget framåt och förklara att ledningen uppskattar och använder medarbetarnas förbättringsförslag. Själva arbetsintroduktionen behöver inte börja med en föreläsning om företagets regler och beskrivning av arbetsuppgifterna, utan den kan lika bra börja med att förklara hur mycket den nyanställda betyder för företaget och att vad den nyanställda kommer att börja arbeta med har stor betydelse för företagets framgång. När en nyanställd börjar på Northeast Delta Dental får de en jag-mapp som de skall fylla med tack-meddelanden från kunder, uppskattning från medarbetare, positiv feedback från ledningen och lärofyllda upplevelser de haft. Under introduktionen skall några av de som varit anställda längre ta med sig sina jag-mappar och läsa några av de meddelanden de fått under åren. Detta ger bilden till den



nyanställda att den är av betydelse för företaget samtidigt som det visar att företaget noterar och firar väl utfört arbete. Företaget Designer Blinds, som nu har fusionerats med företaget Hunter Douglas (Soderlin 2012), använder sig av en tavla där alla medarbetare sätter upp bilder från när de var små och någon information om sig själva. På tavlan finns även bilder från företagsaktiviteter och annat som visar att hos Designer Blinds blir medarbetarna sedda som individer med identiteter och personligheter som sträcker sig längre än utförande av arbetsuppgifterna. (Lee u.å., s. 13-15). Mångsidighet är även något som Hunter Douglas lyfter upp som en viktig del av företagskulturen och företagets framgång (Hopkins 2013).

Inom personaladministration blir det allt vanligare med användning av datorspel för att rekrytera, utveckla och motivera medarbetare. Denna metod används av organisationer som Marriott, Deloitte, Aetna och försvarsmakten i USA. Uppbyggande av spel för organisationens lärande ökar engagemanget hos medarbetarna samtidigt som det ger arbetsplatsen mer synlighet, öppenhet och ett system för belöning och uppskattning. Det går att bygga upp spel för olika aktiviteter i företaget, som till exempel rekrytering, utbildning, välmående och friskvård. Spel för olika ändamål av organisationens utveckling ökar kreativiteten, inläringen, deltagandet och motivationen hos medarbetarna. Förutom utbildning kan företaget använda spel även i marknadsförings- och kommunikationssyfte. Karl Kapp menar att spel är beroendeframkallande för människor oberoende av ålder och belöningen som följer med spelet uppmuntrar användarna att fortsätta vara engagerade och interagera med varandra, vilket i sin tur leder till uppbyggandet av relationer på arbetsplatsen. Implementation av spel är ett sätt för organisationen att aktivera tävlingsinstinkten hos medarbetarna och få dem att engagera sig ännu mer, vare sig det handlar om att sälja mer, slutföra fler utbildningar eller svara på fler kundsamtal. (Meister 2012).

Hotellkedjan Marriott International Inc. använder online spel för att rekrytera nya medarbetare. Marriott har utvecklat ett spel i stil med The Sims och Farmville där de potentiella arbetssökande får ta hand om alla ansvarsområden som hör till en kökschef på ett hotell. Spelet heter My Marriott Hotel och finns att spela på Facebook. Efter att spelaren först valt vilket språk spelet skall vara på, Engelska, Franska, Arabiska eller Mandarin kan spelaren börja leda sitt eget virtuella hotellkök. (Meister 2012).



Figur 2. My Marriott Hotel. ([https://apps.facebook.com/mymarriotthotel/index\\_en.php](https://apps.facebook.com/mymarriotthotel/index_en.php) 15.9.2013).

Syftet med spelet är att Marriott expanderar på den globala marknaden och vill samtidigt rekrytera fler medarbetare i åldern 18 till 27 och måste därför hitta nya sätt att få målgruppen intresserad av hotellbranschen. Spel är ett sätt att attrahera fler potentiella arbetssökande genom att använda sig av sociala medier som Facebook och LinkedIn. Online spel kan, förutom att attrahera nya medarbetare, även användas för att utbilda och utveckla befintliga och nya medarbetare. Deloitte Leadership Academy, är ett digitalt undervisningsprogram för ledare och erbjuder undervisning från Harvard, Stanford och Melbourne. James Sanders, Product and Client Manager, på Deloitte menar att fördelen med spel är att engagemanget och inläringen hos deltagarna blir betydligt högre samtidigt som deltagarna känner att de åstadkommer något medan de bidrar, delar med sig av kunskap och slutför undervisningsprogram. När de slutfört ett program får de märken som de kan dela på LinkedIn eller Twitter och därmed utveckla sitt personliga varumärke medan de utbildar och utvecklar sig själva. Spel erbjuder dessutom möjligheten att förverkliga olika scenarion i en kontrollerad miljö, vilket är avgörande för försvarsmakten i USA som använder spel för att utbilda medarbetarna i projekt som är för dyra, farliga eller för stora för att kunna utföra regelbundet i praktiken, som till exempel att konstruera ett nytt rymdskepp. Ett av spelen som används av försvarsmakten i USA, Procurement Fraud Indicators Game, lär arbetstagarna att upptäcka bedrägeri. Eftersom detta är en förmåga som kräver kunskap och erfarenhet, måste det övas och repeteras, vilket även kan göras i en virtuell miljö. Denna typ av spel kan utvecklas för flera olika verksamhetsområden och kompetenser som behöver praktiseras regelbundet. Förutom utveckling av personalens kunskaper kan spel även användas för att utveckla personalens välmående. Aetna har utvecklat ett online spel som kallas Mindbloom, vilket går ut på att varje medarbetare har ett träd som de skall vårda genom att sätta upp hälso-, livsstils-, karriär- och relationsmål

och lägga upp en utförandeplan för att uppnå målen. Dessa aktiviteter kan vara att byta ut läsk mot vatten, ta trapporna på arbetsplatsen eller tacka kollegorna. Spel kan alltså användas för att attrahera, rekrytera, utveckla och engagera medarbetarna. (Meister 2012).

Sist och slutligen är det dock så att det är den nya arbetstagarens förman som är av störst betydelse när det kommer till medarbetarens prestationer och engagemang. Det är därför viktigt att alla förmän får tillräckligt med undervisning i hur de på bästa sätt skall sköta sin del av arbetsintroduktionsprocessen. Organisationen bör därför satsa på att utveckla ledare med förmåga att skapa en produktiv och förstärkande arbetsmiljö. Ifall förmännen inte gör sin del i arbetsprocessen är chansen liten att introduktionen kommer att fungera, oberoende av hur välplanerad den är. En checklista över allt vad som behöver göras och tas upp under arbetsintroduktionen är ett bra hjälpmedel för förmännen eftersom det hjälper dem att säkert komma ihåg alla viktiga element. (Lee u.å., s. 20 - 22). Checklisten för arbetsintroduktionen bör även ha utrymme för individuella förändringar. Perry menar att en anställd kommer att bli introducerad oberoende om det finns en plan eller inte, men chanserna att det blir en lyckad introduktion är betydligt mycket större om det finns en välutarbetad plan. (Vanden Bos 2010).

#### **2.2.4 Feedback och uppföljning**

Företag kända för sin utmärkande kundservice ser på sin verksamhet utifrån kundens perspektiv för att få en bild av hur det är att vara kund, därmed kan företaget uppmärksamma och eliminera de små saker som kan irritera kunderna. Samma tankesätt borde även anpassas i planeringen av arbetsintroduktionen, det vill säga företaget borde försöka se introduktionsprocessen ur den nyanställdas perspektiv eftersom det kan hjälpa företaget att eliminera sådant som inte är väsentligt för tillfället och inkludera sådant de annars kanske inte trott var viktigt. Feedback från kunder spelar en stor roll i ett företags utveckling, och på samma sätt borde feedback från medarbetarna spela roll i utvecklingen av en arbetsintroduktionsprocess. Företaget skall ta tillvara på möjligheten att intervjua nyligen anställda och be om feedback och förbättringsförslag över hur de upplevde sin egen arbetsintroduktion. Dessa medarbetare kan även hjälpa till att berätta vilken information de skulle ha uppskattat att få, vilken information som var lättillgänglig och vilken som inte var det. Uppföljning och feedback hör till de viktigaste stegen i att förbättra arbetsintroduktionsprocessen för framtiden. (Lee u.å., s. 15-19).

En arbetsintroduktion är en långvarig process och upphör inte efter medarbetarens första vecka. Under de första månaderna för en ny medarbetare är det viktigt att det finns någon, till exempel en mentor, som kan hålla koll på hur den nyanställda anpassar sig till organisationen. Det är även viktigt att det under processen finns utrymme för feedback, både från medarbetarens och arbetsgivarens, eller mentorns, sida. Perry menar att det är viktigt att ställa frågor till den nyanställda under hela introduktionsprocessen. Redan första veckan skall den nya medarbetaren få svara på hur introduktionen mött förväntningarna. I slutet av introduktionsprocessen bör arbetsgivaren ställa frågor om den nyanställdas egna mål för att få en bild av hur engagerad medarbetaren känner sig till organisationen. Viktigt är även att den nyanställdas närmaste förman är ansvarig för produktiviteten hos den nya medarbetaren. Det är väsentligt att förmannen förstår hur kostnadseffektivt det är att så snabbt som möjligt få in en nyanställd i organisationen. Uppföljning av medarbetarens framsteg är viktigt och om medarbetaren inte blir produktiv skall det tas reda på orsaken varför. Feedbacken från de nyanställda och de egna reflektionerna kring arbetsintroduktionen bör kontinuerligt användas för att finslipa och förbättra introduktionsprocessen. (Vanden Bos 2010).

De flesta nya arbetstagare är motvilliga att klaga och det händer att de väntar ända tills de avslutar arbetsförhållandet med att berätta vad som kändes fel. Deb Franklin, Director of Human Resources & Organizational Development på Designer Blinds, säger att de har infört intervjuer i början av anställningsförhållandet för att ta reda på hur den nya arbetstagaren har det och om det finns några problemområden. Franklin menar att den mest sårbara perioden är när anställningsförhållandet varat mellan två till sex månader och det är under denna period som intervjun hålls. Förmannen bör aktivt fråga hur den nyanställda har det och hur han upplever organisationen eftersom det då underlättar för den nyanställda att ge feedback och ta upp eventuella problem. Northeast Delta Dental använder sig av något de kallar 20 frågor med Connie, vilket går ut på att de nyanställda, efter tre månader på arbetsplatsen, får träffa Connie Roy-Czyzowski, VP of Human Resources, som ställer dem en bunt frågor så som hur den nyanställda trivs med sitt jobb, om arbetet lever upp till förväntningarna, om arbetsintroduktionen varit till hjälp, om den nyanställda besökt intranätet och hur den nyanställda upplever sin relation med sin närmaste förman. Denna intervju är strukturerad och till för att Northeast Delta Dental skall hitta vilka saker som påverkar den nyanställdas moral och prestation, samtidigt som de hjälper företaget att ytterligare utveckla och förbättra sin introduktionsprocess. (Lee u.å., s. 20 - 22).

Eftersom ämnet kring introduktion, inskolning och handledning är väldigt brett bör frågor kring detta ofta lyftas upp till diskussion. Liksom mycket annat är uppföljningen en väldigt viktig del av arbetsintroduktionen. Uppföljningen hjälper arbetsgivaren att rätta misstag om budskapet inte gått in som tänkt hos arbetstagaren samtidigt som det hjälper arbetsgivaren att utveckla och förbättra arbetsintroduktionen för framtiden. (Harjanne & Penttinen 2004, s. 30). Paf har egentligen inte några rutiner för uppföljning, utan det är förmannens ansvar att checklistan följs. Personalavdelningen har ett datasystem var de kan följa upp att de anställda gått de olika kurser som krävs. Ungefär två veckor före provotiden på fyra månader tar slut hålls ett utvecklingssamtal. På utvecklingssamtalet, som hålls mellan förmannen och den nyanställda, diskuterar de hur det hittills har varit och hur arbetet går framåt. Personalavdelningen har en checklista för utvecklingssamtal, vilka skall hållas två gånger i året för alla medarbetare. Förmännen skall sedan skicka in en sammanfattning över utvecklingssamtalet till personalavdelningen, som håller koll på att utvecklingssamtalen faktiskt hålls. När en anställd slutar på Paf skickar de en utvärderingsblankett och frågar om hur den personen tyckte om sin arbetsintroduktion. Utifrån den utvärderingen har det visat sig att introduktionen är en viktig del av anställningen. Från utvärderingen kan de även få idéer för utveckling av introduktionsprocessen, eftersom processen alltid kan förbättras. (Lindroos, personlig kommunikation 24.9.2013).

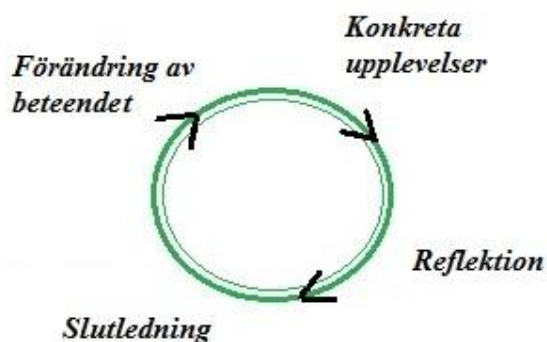
### **3 Handledning och mentoring**

Handledningen är en viktig del av arbetsintroduktionen och går ut på att lära medarbetaren de nya arbetsuppgifterna, arbetsmetoderna och arbetsrutinerna samt att berätta om arbetskulturen på arbetsplatsen. Handledningen behövs inte enbart när det kommer en nyanställd utan också då redan tidigare anställda byter arbetsuppgifter, då större förändringar i arbetet sker eller när arbetstagaren kommer tillbaka från längre ledigheter, som till exempel föräldra- eller sjukledigheter. En bra arbetsintroduktion kräver sammanställt material, en introduktionsplan och att den som utför inskolningen vet hur en bra introduktion och handledning går till. För att detta skall vara möjligt måste det på arbetsplatsen finnas ett samarbete mellan förmännen, personalrepresentanterna, arbetarskyddet och företagshälsovården. (Harjanne & Penttinen 2004, s. 30).

Att handleda betyder att stöda en annan till utveckling som varar både kort- och långsiktigt. Handledningen går ut på att genom teori och praktik hjälpa en individ att lära

sig nya saker och bli säker i sin yrkesroll.Handledning hjälper även medarbetaren att hantera förändringar eftersom han får möjlighet att diskutera och reflektera och kan därefter både bearbeta och förbättra sina egna kunskaper och attityder. Syftet med handledning, som är en tidsbegränsad inlärningsprocess, är att diskutera och reflektera för att utveckla nya kunskaper och öka färdigheterna hos den som blir handledd. Vid en arbetsintroduktion fungerar den som skall lära den nya medarbetaren som en personlig handledare. Genom att låta en som varit anställd länge handleda och arbeta tillsammans med den nyanställda går den tysta kunskapen inom företaget vidare till den yngre generationen. I dessa fall skall organisationen ändå inte glömma bort nyttan av nya och färskas ögon som ser organisationen ur ett nytt perspektiv. (Holmberg 2000, s. 17-21).

Syftet med handledning är att låta medarbetaren komma fram till sin egen teori genom att hjälpa medarbetaren att använda sina redan befintliga erfarenheter och kunskaper i den dagliga verksamheten. Att handleda går ut på att föra dialog med den som blir handledd och att aktivt lyssna och reflektera för att komma fram till nya insikter och stöda ett fortlöpande lärande. Inlärningsprocessen går ut på konkreta upplevelser, följt av reflektion, slutledning och till sist förändring av beteendet. Detta leder i sin tur till nya konkreta upplevelser, reflektioner och så vidare.



Figur 3. Inlärningsprocessen.

Handledaren kan använda denna kunskap om inläringen genom att ge medarbetaren en uppgift att lösa och sedan kan handledaren och medarbetaren tillsammans diskutera och reflektera över uppgiften efter att den blivit löst. Slutsatsen av diskussionen kan vara att problemlösningsmetoden fungerade, eller att den inte fungerade och ett nytt alternativ måste prövas. Handledningen bör dock anpassas till hur medarbetaren föredrar att lära sig, eftersom vissa vill pröva själv, andra vill läsa teori och de tredje kan föredra att observera hur andra arbetar. Målet med handledningen är att utveckla medarbetarens professionalitet, både de konkreta arbetskunskaperna och arbetsmetoderna, men också medarbetarens personlighet, det vill säga medarbetarens styrkor och svagheter samt förmåga att hantera

sin yrkesroll. Meningen med handledning är att bevara och utveckla yrkeskompetenserna, utveckla och stärka yrkesrollen och att dela med sig av tidigare erfarenheter och yrkesfärdigheter. (Holmberg 2000, s. 26-30). Aktivt lyssnande är en viktig del av handledningen och handledaren skall fungera som en vägledare som skall hjälpa den som blir handledd att få en bild av situationen, utveckla sitt perspektiv, se möjligheter och resurser, få nya insikter om sig själv och framför allt få verktyg för att komma vidare. (Holmberg 2000, s. 42).

Ifall företaget erbjuder en mentor åt de nyanställda behöver den nya medarbetaren inte känna oro över att inte kunna allt. När den nyanställda vet var han kan få svar på sina frågor behöver ingen energi läggas ner på att fundera på vad han inte kan. Vad som kanske inte står på intranätet men som är nödvändigt för en nyanställd att veta är företagets oskrivna regler, vem man skall fråga efter gällande vad och informella rutiner för att få saker och ting gjorda. Det är dessa saker som mentorn kan svara på. Förutom att ett mentoringprogram är ett bra verktyg för arbetsintroduktion hjälper det även företag att hitta och uppmärksamma medarbetare med ledarskapsfärdigheter och god arbetskompetens. Mentoring är också en möjlighet för företaget att utveckla personalens professionella kompetens. Arbetsgivaren behöver även finnas där för mentorn och se till att mentorskapet blir en positiv upplevelse genom att erbjuda utbildning, stöd och tid för att kunna utföra mentoruppdraget på bästa sätt. Ifall mentorn ser sitt uppdrag som en börda kommer han även att sända det budskapet till den nya arbetstagaren. Att vara mentor bör ses som en belöning. (Lee u.å., s. 20).

### **3.1 Mentorskap**

Mentorn bör utsättas i förväg. Mentorn skall vara en ledare eller en erfaren kollega med goda sociala färdigheter. Det är rekommenderat att låta en kollega med mycket erfarenhet och som utför liknande arbetsuppgifter som den nya medarbetaren fungera som mentor. Det är även viktigt att mentorn har möjlighet att vara tillgänglig för adepten, den nyanställda, och att denna vet om att mentorn finns till för att svara på frågor. (Trainerguide u.å.). En mentor fungerar både som handledare och lärare och de flesta arbetsintroduktioner görs via någon form av mentoring. Interna mentorer inom företaget är ett bra sätt att hjälpa medarbetaren att komma igång och lära sig de grundläggande kompetenserna som krävs för att arbeta i organisationen. Mentorn skall därför vara erfaren och ha jobbat länge i företaget. Det är viktigt att mentorn börjar med att etablera en kontakt med adepten och att de båda bokar in tiden för mentorskapet för en längre tid framåt.

Mentorn skall följa ett färdigt utarbetat program, så att alla väsentliga punkter går igenom, men det måste även finnas tid och rum för den nyanställda att fråga och få svar på sina egna funderingar. Det är viktigt att adepten känner tillit till mentorn, ingenting som sägs under mentorsessionerna får lämna rummet, inte ens till den nyanställdas förman. Liksom de flesta andra processer skall även mentorskapet regelbundet utvärderas och utvecklas. (Fränkel 2003, s. 30).

Många ledare tackar sin mentor för sin framgång och fördelarna med mentoring är många. Mentoring stimulerar skapandet av relationer inom företaget, hjälper arbetstagarna att knyta an till organisationen, stöder karriärsutveckling, uppmuntrar mångsidighet, utvecklar kunskapen inom organisationen, stimulerar personlig utveckling samt bidrar till att kvarhålla talanger och kunskaper inom företaget. För att dessa resultat skall nås behöver ledningen vara engagerad i att mentoring av en hög standard utförs och finns tillgänglig i organisationen. Det är en fördel om även ledarna själva är kompetenta inom och har kunskaper om mentoring. Ledarna skall vara förebilder samtidigt som de skall inspirera medarbetarna att sträva efter företagets vision och uppmuntra medarbetarna att agera i enlighet med företagets strategi. (Zachary & Fischler 2010, s. 53).

Goda avsikter räcker inte för att bli en bra mentor. Erfarenheter, prestationer och en vilja att förbättra är också viktigt. Mentoringen blir kvalitativt bättre om de som är mentorer har kompetens i alla de fem ledarskapspraxisar som Kouzes och Posner förespråkar. Mentorn skall använda sig av praxisarna som vägledning och förstå hur de påverkar mentoringprocessen. Mentoringens framgång är beroende av mentorns kompetens och en mentor som arbetar med dessa fem praxisar stärker sin egen förmåga att stöda andras utveckling och samtidigt bidra till kontinuerligt lärande i organisationen. (Zachary & Fischler 2010, s. 57). Figuren nedan beskriver Kouzes och Posners ledarskapspraxisar.

<b><i>Praxis 1</i></b>	Ledaren visar vägen genom att själv ha en mentor och aktivt utveckla sin egen förmåga som mentor.
<b><i>Praxis 2</i></b>	Ledaren inspirerar en delad vision och förespråkar hur en bra mentor ser ut och hur mentoring kan leda till organisationens framgång. Ledare som höjer sin egen ribba sätter även en standard för andra att följa.
<b><i>Praxis 3</i></b>	Ledaren strävar efter höga resultat och använder sig av mentoring för att utmana organisationens processer. Ledaren letar efter flera och varierande



	sätt att nå resultat, och bara de bästa metoderna är tillräckligt bra.
<b>Praxis 4</b>	Ledaren måste först utveckla sig själv för att sedan kunna hjälpa andra att utvecklas. För att kunna hjälpa andra växa måste mentorn först ta ansvar för sin egen utveckling. Genom att skapa en stödande miljö inom organisationen möjliggör ledaren för att arbetstagarna skall kunna agera och utvecklas.
<b>Praxis 5</b>	Ledaren skall uppmuntra framgång och visa uppskattning för de som deltagit i mentoringprogrammet.

Figur 4. Kouzes och Posners fem ledarskapspraxisar

(Zachary & Fischler 2010, s. 57).

Joel Widengren är en entreprenör med lång erfarenhet av coaching och mentoring. Widengren menar att många företag använder sig av fadderskap vid introduktion av en ny medarbetare och denna fadder kan jämföras med en intern mentor. Syftet med den interna mentorn är att den nya medarbetaren skall lära sig förstå företagets värderingar och normer. Externa mentorer är mer vanligt för personer i ledarpositioner. En ny ledare förväntas tillföra nytt blod och nya tankar till företaget och då är det bra med en extern mentor som kan se på det hela utifrån, eftersom de som redan arbetar inom företaget lätt blir hemmablinda. Genom en mentor kommer medarbetaren snabbare in i sin roll. En mentor skall inte berätta för adepten hur saker och ting skall vara eller göras, utan mentorns uppgift är att ställa ledande frågor för att adepten själv skall kunna komma fram till svaren. En ledare behöver kunna fungera som mentor eller coach och genom att själv ha en mentor kommer ledaren effektivare in i sin roll som ledare. Både en mentor och en ledare skall kunna få sin adept, eller medarbetare, att prestera mer än vad den själv tror att den kan och därmed bidra till medarbetarens personliga utveckling. (Widengren, personlig kommunikation 2.10.2013).

Ifall företaget har en intern mentor anser Widengren att mentorn skall arbeta på en annan avdelning än adepten, eftersom det ger adepten en större känsla av trygghet. Det är väldigt viktigt att adepten känner sig fri och vågar berätta vad den faktiskt tänker, tycker och känner. Den stora fördelen med en extern mentor är det att adepten inte behöver vara orolig att det den säger når fel öron. Om medarbetarens förman själv fungerar som mentor är risken stor att medarbetaren inte vågar säga det den faktiskt tycker. I allmänhet kostar inte externa mentorer något eftersom de oftast väljs på adeptens initiativ. Widengren säger att

den enda genvägen till framgång är att lära av de bästa, att ta efter och tillämpa deras lärdomar och inte försöka uppfinna hjulet på nytt. Mentorn skall hjälpa adepten att hitta verktyg och metoder för självbekräftelse. Mentorn skall hjälpa adepten att utvecklas både på det yrkesmässiga, prestations- och resultatorienterade planet, men också på det privata, personliga planet. I ett industriföretag kan en intern mentor, eller fadder, hjälpa den nyanställda att lära sig de praktiska uppgifterna medan en mentor i ett tjänsteföretag kan hjälpa den nyanställda att ta sig an företagets värderingar. En mentor kan endast påverka till viss mån, eftersom en mentor endast kan ge impulser och hjälpa adepten att se på saken ur ett annat perspektiv, men aldrig fatta beslut åt adepten. (Widengren, personlig kommunikation 2.10.2013).

Paf erbjuder ett mentoring- eller ledningsprogram för de anställda som har en ledarposition. Mentorn, eller coachen, är en extern person och alla ledare har rätt till en mentor men måste inte utnyttja det. Paf har erbjudit programmet över två år och under denna tid har de varvat seminarier med coachingtillfällen. Under dessa coachingtillfällen har ledarna haft möjlighet att få stöd att utvecklas i sitt ledarskap och kunna ta sig an den situation som varit aktuell för tillfället. De har även fått stöd i att utveckla sina ledarbeteenden och att hantera utmaningar. Denna coaching har alltid varit relaterad till det som ledarna lärt och tränat i seminarierna. Genom coachingen har de sedan fått stöd att utöva detta ledarskap i sina team. (Lindroos, personlig kommunikation 24.9.2013).

Widengren menar att en bra mentor skall ha erfarenhet från branschen och mycket livserfarenhet, både privat och yrkesmässigt. Widengren tycker att den som söker en extern mentor skall leta upp den som sägs vara den absolut bästa inom området och bara fråga. Det är ingen idé att vara rädd för att personen skall vara alltför upptagen, eftersom att vara mentor tilltalar de flesta människors egon. En bra mentor skall vara lyhörd och kunna lyssna. Enligt Widengren skall en mentor ha den inställningen att han lär sig minst lika mycket av adepten som adepten lär sig av mentorn. Unga människor kan ha stor självinsikt, men oftast kommer visdom och insikt från erfarenhet. Yrkeserfarenhet och livserfarenhet är viktigt för en mentor och därför är det bra om mentorn inte är alltför ung. En mentor skall även kunna känna av adepten för att ha möjlighet att ställa de rätta frågorna för att få adepten att själv tänka ut svaren. En bra adept skall i sin tur vara livshungrig, nyfiken, driven och vilja få ut något från mentoringen. Det är även bra om adepten försöker lyfta fram vad den är bra på för att mentorn skall kunna hjälpa adepten att bli ännu bättre. (Widengren, personlig kommunikation 2.10.2013).

En mentor skall hjälpa adepten att hitta vad det är som driver och motiverar den. Widengren har själv behövt omvärdera sina drivfjädrar flera gånger i livet och anser att människans känslor är den bästa kompassen och att alla måste brinna för och tycka om det de gör. Effekterna av mentoring mäts enligt känslan hos adepten och mentorn. För att mäta resultaten av mentoringen behöver det ställas i relation till hur det skulle vara ifall mentoringen inte ägt rum och det är svårt att veta. Widengren anser att det borde finnas fler verktyg för att kunna utvärdera mentoringen och att fler företag borde utvärdera och förbättra sin mentoringprocess. Principerna för utvecklingssamtal kan dock användas för att utvärdera mentoringen. Frågor som kan diskuteras under utvärderingen är hur adepten upplevt mentoringen och vilka effekter adepten anser att mentoringen har haft. Samma frågor kan även ställas till mentorn, det vill säga hur mentorn upplevt processen och vilka effekter och förändringar som mentorn har lagt märke till under processen. (Widengren, personlig kommunikation 2.10.2013).

Påbörjandet av en mentoringrelation bör vara som början av vilken mänsklig relation som helst, både mentorn och adepten måste vara öppna för varandra, varandras olikheter och vad de kan erbjuda varandra. Om personkemin inte klickar måste båda två vara ärliga mot varandra och mentorn kan rekommendera en annan mentor åt adepten. (Widengren, personlig kommunikation 2.10.2013). Om företaget erbjuder mentoring för utbildningssyfte kan mentorn vara en kollega med liknande arbetsuppgifter. Ifall syftet med mentoring är personlig utveckling hos adepten är det viktigt att det finns tillit mellan adepten och mentorn och det är då en fördel om de inte arbetar alltför nära varandra. För att mentoringen skall fungera och adepten skall få ut önskat resultat av mentoringen behöver även adepten vara aktiv, mottaglig och villig att diskutera.

### **3.2 Organisationens roll för ett fungerande mentoringprogram**

För att få ett mentoringprogram att fungera måste organisationskulturen vara stödande och värdera kontinuerligt lärande. Ledarna i organisationen måste vara engagerade i att utveckla personalen och mentoringprogrammet måste planeras, implementeras och utföras. Organisationen bör utse rätt personer för syftet för att mentoringprogrammet skall kunna förverkligas. För ett fungerande mentoringprogram bör det även finnas tillräckligt med utrymme för feedback, en strategi för att bibehålla öppen kommunikation och medarbetarna måste ha förtroende för varandra. Ju mer företaget har av dessa punkter, desto bättre grund har företaget för att bygga upp ett effektivt mentoringprogram. Det första företaget bör göra innan de börjar med mentoring är att definiera programmet och

dess syfte, omfattning, deltagare, resultat och fördelar eftersom det ger de involverade och berörda i programmet en känsla av att vara redo. Syftet med och innehållet av programmet måste vara solklart, eftersom det bidrar till att minska omfattningen på programmet och fokusera på målet, det vill säga lärandet. Fördelarna för varje intressent till programmet bör listas så realistiskt som möjligt. Det räcker inte att lista ner vilka faktorer som behövs för att göra mentoringprogrammet framgångsrikt, utan faktorerna måste definieras tydligt och förstås lika av alla, eftersom det är de som definierar vad alla skall arbeta med och hur resultatet kommer att mätas. (Zachary 2003).

Roller och ansvar skall också definieras för alla inblandade i programmet. Ifall det inte är definierat vem som bär ansvar för vad är chansen stor att de inblandade har olika syn på saken vilket resulterar i oklarheter och frustration. Företaget behöver även definiera vilka kriterier det krävs för att få delta i mentoringprogrammet. Kriterierna kan vara allt från att personen måste ha varit i ledande position i minst två år till att alla i personalen skall delta. Vem som skall vara mentor och vem som skall vara adept bör bli bestämt utifrån erfarenhet, inlärningsstil, expertkunskap och tillgänglighet för att skapa det mest lämpliga paret för inläring. En person måste även vara ansvarig för att leda hela programmet. Ansvarsrollen för mentoringprogrammet måste vara väl definierad. Ansvarspersonen kan även bytas utifrån ett roterande schema för att få nytt engagemang till programmet. De individer som kommer att bli berörda av mentoringprogrammet behöver känna till syftet, orsaken och det avsedda målet med programmet samt vad just de får ut av att delta i programmet. För att sprida budskapet behöver företaget marknadsföra programmet internt och se till att alla som behöver få information om programmet får samma budskap och vid rätt tidpunkt. Ett mentoringprogram är aldrig färdigt utan kommer alltid att behöva utvecklas och för att kunna utvecklas behövs feedback. Genom att kontinuerligt testa programmet med vissa nyckelpersoner kan potentiella hinder hittas och programmet kan förbättras. Stöd för mentoringen måste komma ända uppifrån, även om det är en särskild grupp som arbetar med programmet. Ledarna måste förklara ut i organisationen värdet av mentoringen och vilken positiv effekt det kommer att ha på organisationen. För att kunna göra detta behöver ledningen ha aktuell information om programmet och kunna dela med sig av personliga minnen från egna erfarenheter av mentoring och göra det klart för alla att mentoringen gör skillnad. (Zachary 2003).

Företaget bör även erbjuda utbildning om mentoring för deltagarna, mentorerna och övriga inblandade i mentorprocessen. Det är bättre att erbjuda mindre utbildningar om mentoring

kontinuerligt istället för en större utbildning i början av programmet. Genom att ha utbildningar tillgängligt uppmuntrar det deltagarna att utveckla sina färdigheter och kunskaper om mentoring. För nyckelpersonerna i mentoringprogrammet, det vill säga programansvariga och coacherna, borde utbildning inte bara erbjudas utan vara ett krav. Organisationen behöver uppmuntra, fira och belöna uppnådda inlärningsmål för att motivera och bibehålla personalens engagemang för mentoringen. Vid uppgörande av planen för mentoringen skall inte bara alla fördelar listas, utan även vilka potentiella problem som kan uppstå. Genom att förutse framtida svårigheter och förbereda sig inför dem kan företaget komma åt de svåra hindren medan de ännu är små. Sist och slutligen behöver alla deltagare bli inspirerade och engagerade i mentoringprocessen och för detta ändamål är det en god idé att berätta om andra lyckade mentoringhistorier. Genom forum kan deltagarna dela med sig av sina hopp, mål och orosmoment samtidigt som de kan lära sig nya metoder och inspireras av andras historier. Ett lyckat mentoringprogram kräver en stor investering av tid, eftersom det tar tid att bygga upp grunderna, möjligheter och stöd, men fördelarna av ett lyckat mentoringprogram är värt tiden. (Zachary 2003).

Tiden för hur länge en mentoringprocess skall ta är individuellt. Mentoring är en ganska lång process och helst skall den pågå tills adepten känner att den inte längre får ut något nytt av mentoringen. Widengren menar att en mentoringprocess skall vara åtminstone ett år. Till en början kan mentorn och adepten träffas en till två gånger i månaden för att sedan trappa ner till en gång i månaden mot slutet. Företag har ofta bråttom och vill gärna korta ner på introduktionen för att de vill att medarbetaren snabbt skall komma in i företaget och bli en lönsam medarbetare. Genom mentoringen kan inkörningsprocessen förkortas eftersom det gör att adepten blir produktiv fortare. Mentoring har och skall ha positiva effekter både för företaget och för den anställda. För att mentoringprocessen skall vara meningsfull krävs det att den är väl genomtänkt och att företaget tar mentoringen seriöst och förankrar processen i verkligheten. Widengren säger att om företaget erbjuder mentoring bara för att det rekommenderas kommer det mest troligt inte att lyckas. Mentoring kostar inget mer än tid och genom mentoring kan företaget visa att de är engagerade i sina medarbetare och att de bryr sig om dem. Ifall en anställd är på fel arbetsplats kommer det ofta snabbare fram via mentoringen, förhoppningsvis redan före provotidens slut. Att arbeta på en arbetsplats som inte passar en lönar sig varken för företaget eller för individen. (Widengren, personlig kommunikation 2.10.2013).

Widengren anser att man inte skall arbeta för ett företag med andra värderingar än vad man själv har. Medarbetarens värderingar och normer skall vara i harmoni med företagets värderingar. Den nyanställda kan ta sig an företagets värderingar, men om den inte delar dem kan den inte ändra på sina egna värderingar. En mentors uppgift är inte att tvinga på adepten företagets värderingar utan kontrollera och diskutera om värderingarna matchar varandra. Widengren skulle själv uppmuntra en nyanställd att söka sig till en annan arbetsplats om det skulle råda konflikter mellan den anställdas och företagets värderingar. Det att företaget har en klar värdegrund gör det lätt att delegera rätten att ta beslut, eftersom ledningen då kan lita på att besluten tas i enlighet med värderingarna. Därför är det viktigt att företaget dels har en tydlig värdegrund och dels att de anställda delar dessa värderingar. Företagets värderingar borde tas upp redan i rekryteringsprocessen. Om man arbetar som till exempel en försäljare bildar man en relation med företagets kunder och kommer säkert att träffa på dem i andra situationer i livet. Widengren tycker att det därför är viktigt att stå för sina värderingar eftersom det annars kommer att slå tillbaka mot en senare i livet. I det långa loppet vinner både företaget och medarbetarna på att vara raka, tydliga och ärliga. (Widengren, personlig kommunikation 2.10.2013).

En mentor måste vara konstruktiv och uppmuntrande. Mentoringen kan även hjälpa företaget att hitta nya kvalitéer och egenskaper hos medarbetarna som kan tillföra något åt företaget. Positiva egenskaper som kanske inte behövs i medarbetarens nuvarande roll kan behövas i andra roller men kommer kanske inte fram förrän medarbetaren får en chans att visa det. Eftersom en nyanställd ofta är ganska blyg och inte lyfter fram alla sina positiva egenskaper kan dessa dolda tillgångar komma fram via mentoringen. Detta kan även leda till att den nyanställda får en helt annan roll, som lämpar sig mer för individen, än vad det var tänkt från början. (Widengren, personlig kommunikation 2.10.2013). I praktiken är ett företags värderingar det företaget står för. Detta måste synas i allt vad företaget gör. Detta gäller även för en privatperson. Om en person säger att den värderar att komma i tid och respektera andras tid är det inte trovärdigt om personen själv aldrig är i utsatt tid till arbetet eller till möten. En medarbetare som inte delar företagets värderingar kommer inte heller att handla i enlighet med värderingarna och därför är det en risk, både för individens och företagets trovärdighet och framgång, om medarbetarens och företagets värderingar inte stämmer överens.

## 4 Lärande

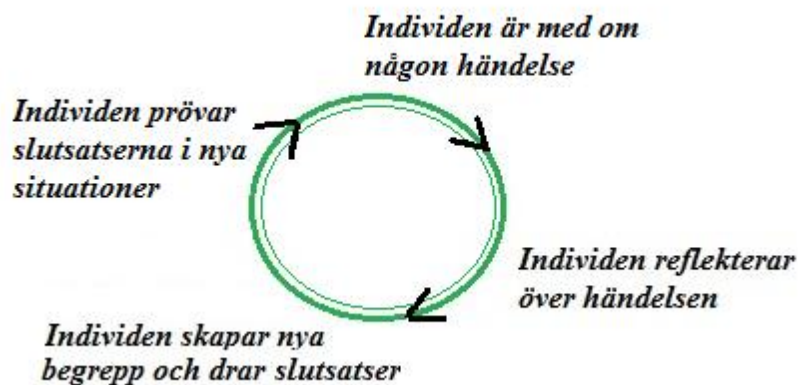
Arbetsgivaren är enligt Arbetarskyddslag 23.8.2002/738 skyldig att erbjuda undervisning och handledning för arbetstagarna (§ 14, mom. 1). Ett gammalt ordspråk lyder ”man kan leda hästen till källan, men man kan inte tvinga den dricka”, översatt till inläring betyder det att kunskap kan inte förmedlas, utan individen lär sig själv. Information, däremot, kan förmedlas och situationen kan anpassas så att individen kan lära sig enligt bästa möjliga förutsättningar. (Granberg 2009, s. 21). En person måste vara villig att lära sig. Enligt Jerome Bruner (född 1915) finns det tre olika motivationsfaktorer som driver en individ till att lära och det är människans nyfikenhet, möjligheten att visa för andra och för sig själv vad man kan samt strävan mot ett mål. (Granberg 2009, s. 51). Arbetsintroduktionen är ett verktyg för inläring och för att hjälpa någon lära sig så lätt som möjligt bör arbetsgivaren ha förståelse för hur vuxna lär sig.

### 4.1 Hur vuxna lär sig

Lärandet är en process. Vuxna lär sig utifrån hur de hanterar och förstår omvärlden och när en individ står inför nya upplevelser utgår den alltid från vad den redan kan. Att lära sig något nytt innebär att ändra på sitt sätt att tänka. En människa lär sig genom sina tankar, förståelser, idéer och föreställningar i relation till miljön som människan för tillfället befinner sig i. (Granberg 2009, s. 64-66). Skillnaden mellan lärandet för barn och vuxna är att barn saknar den erfarenhet som krävs för erfarenhetsbaserat lärande och därför måste lärare i grundskolan lära ut enligt förmedlingspedagogik. (Granberg 2009, s. 68). Individen behöver aktivt ta ansvar för sitt lärande genom att ta till sig och reflektera över situationer som uppkommer när den utför sitt arbete. Lärandet blir då en process var kunskapen utvecklas genom ny erfarenhet och varaktiga förändringar i individens beteende sker på grund av vad individen tar till sig av sin omgivning. (Granberg 2009, s. 71-72).

Erfarenhetsbaserat lärande betyder att människan lär sig utifrån sina erfarenheter. John Dewey (1859 – 1952) är upphovsmakaren till det kända uttrycket ”learning by doing”, fritt översatt till att lära genom att göra. Dewey menade att riktig kunskap uppstår genom individens erfarenhet. Detta betyder att en individ behöver själv komma fram till lösningar på problem för att svaret lättare skall kunna fastna i minnet, det vill säga verklig inläring skall kunna ske. (Granberg 2009, s. 73-75). Processen för erfarenhetsbaserat lärande brukar illustreras som en sluten cirkel var individen är med om något, individen reflekterar över

händelsen, individen skapar nya begrepp och drar slutsatser och individen prövar slutsatserna i nya situationer.



Figur 5. Erfarenhetsbaserat lärande.

Lärandet är alltså en kunskapsutveckling som hjälper individens förmåga att agera i olika situationer. Kunskap utvecklas i och med att individen förändrar sitt sätt att tänka och reflekterar över konkreta upplevelser. (Granberg 2009, s. 86-87).

För att uppnå en lärande organisation måste arbetet och lärandet gå hand i hand. I en lärande organisation innebär effektivt arbete inte enbart resultatrik produktion av produkter utan även lärande och kompetensutveckling både för personalen och organisationen. I dagens läge är lärande organisationer inte endast ett ideal att eftersträva, utan det är en förutsättning för organisationens överlevnad. Lärandet sker i det dagliga arbetet i och med att människor samarbetar och utvecklar företagets processer och produkter. Thunborg, 1991, menar att lärandet av särskilda kunskaper är det samma som utvecklandet av en yrkesidentitet. Trots att syftet med planerat lärande är att förbättra kunskaper och färdigheter har inte lärandet automatiskt en positiv effekt. Mycket av lärandet är omedvetet och oavsiktligt och kan även ha negativ effekt på individen, i form av bland annat minskad motivation och passivisering. Positiv inläring är delvis målinriktat lärande för att förbättra kunskaper och klara av nya uppgifter men också lärande för att utveckla individens egna förhållningssätt. Nyskapande och utvecklande lärande är också en viktig del av positiv inläring och betyder att individen själv ifrågasätter och prövar nya tankesätt och metoder för att förbättra existerande rutiner. Genom detta utvecklingsinriktade lärande blir utveckling av organisationen en positiv bieffekt av personalens lärande. Lärandet i organisationen kan möjliggöras eller begränsas beroende på organisationens kultur, arbetsfördelning och rutiner men också utifrån individens egna erfarenheter. (Ellström 2001, s. 21-24).



En arbetskultur som uppmärksammar och tillåter initiativ och risktagande är av stor betydelse för främjandet av inläringen. Företaget bör uppmuntra personalen att förhålla sig kritiskt till och ifrågasätta oskrivna normer inom organisationen. En förutsättning för en sådan öppen organisationskultur är en mångsidig personalsammansättning som främjar både kreativitet och lärande samtidigt som det läggs vikt på kommunikation och beslutsfattande. (Ellström 2001, s. 37-38). Kollektivt lärande innebär att människor lär sig genom att interagera, kommunicera och göra saker tillsammans. (Döös, Wilhelmson & Backlund 2001, s. 46-47).

## **4.2 Verktyg för lärandet**

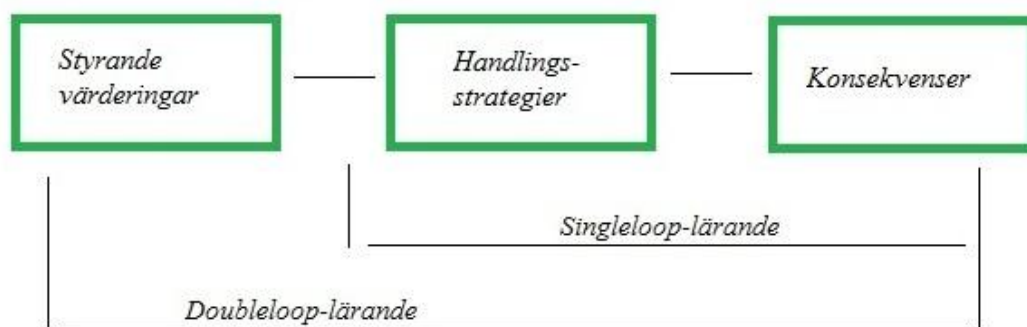
Kompetensutveckling kan jämföras med det engelska begreppet "human resource development" och betyder utveckling av medarbetarens kompetens, kvalifikation och yrkeskunskande. (Granberg 2009, s. 99). Kompetens är ett samband mellan medarbetarens kunskaper, medarbetarens vilja och den föreliggande situationen. Detta betyder att en medarbetare kan endast handla kompetent om den har rätt kunskaper och viljan samt att det finns tillfälle att utnyttja kunskaperna. För att medarbetarna skall kunna utveckla sin kompetens på arbetsplatsen behöver arbetsplatsen inte endast vara produktiv, utan även erbjuda situationer var medarbetarnas kunskaper kommer till användning. (Granberg 2009, s. 105). När det kommer till kompetensutveckling skall inte heller den sociala och emotionella intelligensen glömmas bort. Det är viktigt att medarbetarna kan samarbeta, ta ansvar, hantera förändringar och kommunicera. (Söderlund 2001, s. 95).

Många företag tror att genom att skicka medarbetarna på utbildningar gör det dem mer kompetenta för nya uppgifter och kan där efter få större befogenheter på arbetsplatsen. Ifall medarbetaren trots utbildningen ändå inte får utökade arbetsuppgifter leder det till frustration och är samtidigt slöseri med resurser. Ifall företaget börjar med att ge ökade befogenheter till medarbetaren så leder det till att den identifierar sig med de nya uppgifterna och självmant skaffar sig den kunskap som krävs för att kunna utföra uppgifterna. Orsaken till detta är att människan vill kunna förstå omvärlden och agera korrekt. För att klara av de nya arbetsuppgifter diskuterar medarbetaren med sina kolleger, konsulterar sin förman och läser litteratur. I dessa fall är det viktigt att förmannen är duktig och fungerar som ledare eller att det finns någon annan inom företaget som kan handleda medarbetaren. "Människor behöver inte motiveras för att lära, det räcker att undanröja hindren". – Bruner 1990. (Granberg 2009, s. 110 – 112).

Förändringar, det vill säga utveckling, kräver dels nya kunskaper men också förändring av attityder och beteenden. För att kunna förändra något bör utgångsläget först vara klart, det vill säga företaget behöver veta vad för kunskaper, attityder och beteenden som för tillfället finns inom organisationen. Första steget är förmedling av information, att ge individen en vision att sträva efter, låta individen få veta vad som behöver förändras. Det är tämligen lätt att förmedla dessa nya kunskaper till medarbetaren. Det andra steget är att stödja förändring i attityder och beteenden genom en god miljö för inläring och rikligt med engagemang från ledaren och detta är en betydligt större utmaning. Hansson tar upp exemplet om att få någon att sluta röka, eftersom det är lätt att förmedla budskapet om att rökning är skadligt, men det är avsevärt mycket svårare att få personen att faktiskt ändra sitt beteende, och sluta röka. (Hansson 1997, s. 196-197).

Lärande i arbetslivet är trots allt ofta oplanerat och sker med väldigt lite reflektion. Medarbetarna lär sig genom olika utmaningar eller kriser, var de inte har möjlighet att lita på tidigare erfarenheter, handböcker eller andra hjälpmedel som organisationen erbjuder. Lärandet sker samtidigt som resultat nås. Företaget kan få ut mer och effektivisera detta naturliga lärande genom att göra medarbetarna medvetna om lärdomarna, koppla dem till företagets mål och ge tid för reflektion. Medarbetarna lär sig genom förändringar och utmaningar. Genom att organisationen låter medarbetaren ansvara för att utveckla sitt eget arbete och sina arbetsuppgifter tar medarbetaren automatiskt själv ansvar över sin egen kompetensutveckling. För ledarna är det däremot väldigt viktigt att se till att resultaten från inläringen följs upp. Uppföljning är oftast den värdefullaste länken i lärhjulet och ett bra sätt att följa upp den enskilde medarbetarens resultat är genom utvecklingssamtal. (Hansson 1997, s. 139-142).

Argyris menar (enligt Granberg & Ohlsson 2009, s. 41) att lärande kan ske antingen genom ett singleloop-lärande eller genom ett doubleloop-lärande. Ett singleloop-lärande går ut på att lösa ett problem för stunden, men inte att ta reda på och korrigera varför problemet uppstod. I ett singleloop-lärande utförs en handling som får en konsekvens, var efter handlingen förändras och problemet löses för tillfället. För att problemet inte skall uppstå igen krävs doubleloop-lärande, som innebär att individen reflekterar över handlandet och ändrar de värderingar eller tankegångar som styr handlandet. Figuren nedan visar skillnaden mellan singleloop- och doubleloop-lärande.



Figur 6. Single- och doubleloop-lärande

(Granberg & Ohlsson 2009, s. 41).

Att reflektera betyder att återspegla och tänka bakåt, men för att lära sig, i betydelsen att ändra sitt sätt att tänka, behöver individen reflektera över sitt handlande och låta sig formas av situationen. Individer använder sig oftast av tyst kunskap, det vill säga outtalad kunskap som krävs för att kunna uppnå ett visst resultat, vid utförande av en uppgift. Genom att reflektera över situationen kan individen lära sig av sin tysta kunskap, vilket ger individen mer erfarenhet för att kunna agera i framtida situationer. (Granberg & Ohlsson 2009, s. 44-45).

För själva läroprocessen inför arbetet på Celox anser Åstrand att man skall börja med ramarna, det vill säga berätta om telefonsystemet och ytligt om kunderna. Efter det skall man repetera ramarna, hur telefonsystemet fungerar och vilka kunderna är. Därefter går man in på kunden, går igenom kundens manual och vad Celox gör för den kunden. Åstrand är viktig med att säga att ingen behöver känna sig stressad utan alla lär sig vartefter. Det första målet är att få den nyanställda självgående. Den nya sitter ett par timmar med Åstrand för att hon skall hinna gå igenom grunderna. Efter det vill hon gärna att den skall sitta ner och försöka själv, medan hon sitter bredvid. Hon förklarar för den nyanställda att det är helt okej att göra fel, för att ingen skall behöva känna sig stressad. Efter att Åstrand känner att den nyanställda börjar kunna de grundläggande låter hon den sitta bredvid någon av de andra kollegerna för att även de skall få lära den nya, dock är det fortfarande Åstrand som bär ansvaret för inskolningen. Genom att den nyanställda får sitta bredvid en annan kollega hjälper det även till att skapa en sammanhållning mellan medarbetarna. Åstrand säger till den nyanställda att han skall vara en tom tavla. Den nyanställda kan inte kunna arbetet före han har arbetat med det ett tag. Hon tycker att det är viktigt att det skall vara öppet mellan henne och medarbetarna för att det inte skall vara något hinder för den

nyanställda att fråga henne, fastän den frågat om samma sak tidigare. (Åstrand, personlig kommunikation 20.9.2013).

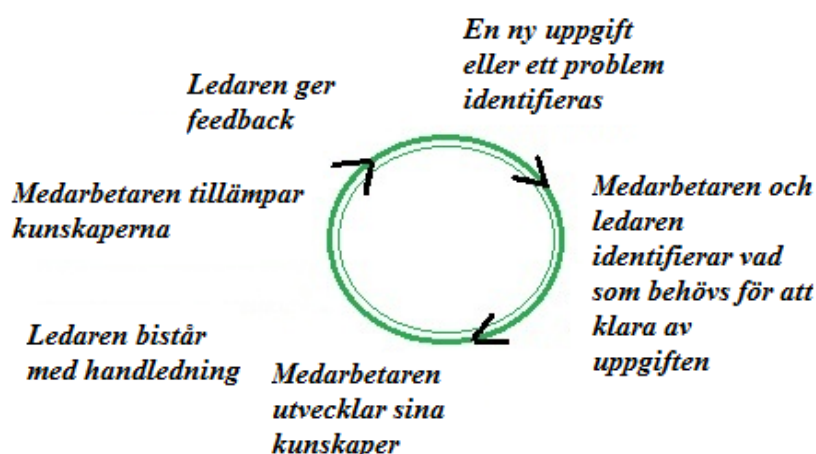
Åstrand har studerat vuxenpedagogik och är viktig med att ge en ordentlig inskolning. Hon utgår ifrån erfarenheter och personlighet och anpassar introduktionen efter det. I call center branschen arbetar allt från 18-åringar till 55-åringar. Åstrand är viktig med att förklara hur och framförallt varför de nyanställda skall agera på ett visst sätt. Åstrand anser att man som utbildare måste ha förståelse för hur vuxna lär sig, att alla är olika och alla har olika erfarenheter. Det är även utbildarens ansvar att få den nya medarbetaren att tro på sig själv. Det är viktigt att komma ihåg att bara för att en person lär sig långsammare behöver det inte vara en sämre arbetstagare än en som lär sig snabbare, eftersom de båda kan vara på samma nivå efter ett par månader. Den som lär ut måste ha ett enormt tålamod i början. Call center går ut på kundbetjäning och vissa av kunderna kan vara upprörda och därför även besvärliga. Åstrand förklarar därför för de nyanställda att det kan vara ett jobbigt arbete, men hon förklarar även varför eller på vilka grunder som kunderna kan vara på dåligt humör när de ringer in. Hon är tydlig med att ingen skall ta något personligt. Trots att det är svårt vill hon att de anställda skall förstå att det inte är deras fel om kunderna är på dåligt humör och kanske rent utav skriker åt dem. Åstrand finns där för de anställda och det finns en e-postadress som de anställda kan mejla till för att få hjälp med ett ärende. När ärendet är avklarat går Åstrand tillbaka och förklarar för de nyanställda varför det gått som det gått. Det är helt okej att göra misstag och Åstrand tycker det är viktigt att om något gör ett fel skall de kunna komma till henne. (Åstrand, personlig kommunikation 20.9.2013).

### **4.3 Stöd för lärandet**

Hur företaget anser att verksamheten skall vara organiserad samt hur ledarskapet skall fungera påverkar lärandet i organisationen. Ett utvecklande ledarskap innebär att företaget har en gemensam värdegrund med krav på etik, moral och lojalitet. Ledaren skall vara en förebild för medarbetarna, ledaren skall handla enligt sina ord och våga leda genom svåra situationer. Ledaren skall inte endast ta ansvar över att organisationen skall gå framåt utan även för medarbetarnas välmående. En ledare skall kunna handleda men också konfrontera och ge konstruktiv feedback – ”att visa tillrätta, inte bara tillrättavisa”. För att medarbetarna skall kunna utvecklas maximalt behöver ledaren även skapa en miljö som uppmuntrar till delaktighet och låta medarbetarna komma med idéer och ifrågasätta nuläget. Forskning gjord av Howell och Avolio (1993) visar att genom ledarskapsmetoder

som består av krav och belöning kan företaget nå sitt mål, men genom utvecklande ledarskap kommer företaget oftast ännu längre. (Granberg 2009, s. 169-173).

Före organisationen börjar arbeta på en utbildningsplan behövs en analys över var kunskapen är bunden i företaget. För ett IT-företag är kunskapen till största delen bunden hos individerna medan kunskapen i ett byggföretag är bundet i organisationen. Eftersom kunskapen hos en kunskapsintensiv organisation, som ett IT-företag, sitter i medarbetarna som individer påverkar dessa individers kunskap vart företaget kan nå och därmed påverkar individerna företags målet. (Granberg 2009 s. 184). Liksom processen för lärande kan ses som en cirkel kan även processen för utbildning ses på samma sätt. Det första steget är att en ny uppgift presenteras eller att ett problem identifieras, ledaren och medarbetaren identifierar vad som behöver läras för att klara av uppgiften, det vill säga de lägger upp ett mål och därefter utvecklar medarbetaren sin kunskap medan ledaren bistår med handledning. Till sist tillämpar medarbetaren sina nya kunskaper och får feedback från ledaren.



Figur 7. Utbildningsprocessen.

Modellen skall fungera som en tankemodell för hur företaget och ledaren på bästa sätt kan hjälpa medarbetarna att lära sig. (Granberg 2009, s. 205). Genom kompetensplanering kan företaget låta arbetstagarna lära sig i det dagliga arbetet. Lärandet uppstår då medarbetarna uppfattas som de som besitter resurserna och genom att olika individer med olika roller och kunskaper interagerar uppstår lärande. För att organisationen skall bli en lärande organisation krävs det att varje medarbetare är medveten om sin kompetens, det vill säga sina färdigheter, kunskaper, erfarenheter, kontaktnät och värderingar samt att medarbetarna känner vilja och engagemang att utvecklas. Att implementera strategin är en del av

kompetensplaneringen. Strategiskt tänkande ur den här aspekten betyder att samtliga medarbetare har samma syn på och tankar kring verksamhetens vision. Även i implementationsarbetet av strategin krävs det först att företaget har en klar bild över hur nuläget ser ut för att kunna använda den befintliga kompetensen på rätt sätt och veta vad som behöver utvecklas. Med kompetensutveckling följer verksamhetsutveckling eftersom alla medarbetare tar ansvar inte bara för att utföra utan även för att utveckla sina arbetsuppgifter. (Kareld & Peterson 2008, 2. 64-66). För arbetstagarnas personliga utveckling ordnar Paf mycket chefsutbildningar och i år kommer de även att ordna en utbildning i medarbetarskap för alla medarbetare. Om de hittar rätt person för en tjänst, fastän personen behöver lite mer kunskap inom ett visst område, får personen gå en kurs i ämnet. Varje medarbetare på Paf har ändå en undanstoppad budget för vidareutbildning. Ifall medarbetaren känner att han behöver mer kunskap inom ett visst område får medarbetaren ta upp saken med sin förman och få rätt att gå på utbildning. (Lindroos, personlig kommunikation 24.9.2013).

Enligt Mohit Garg (2013) är informellt lärande oftast det viktigaste. Eftersom informellt lärande är ostrukturerat och slumpartat är det en utmaning att forma en strategi för det. För att det över huvud taget skall vara möjligt att planera för informellt lärande behöver organisationskulturen vara sådan att den nya medarbetaren känner sig trygg i att dela med sig av sitt perspektiv utan risk för att bli dömd eller tillrättavisad. Ett forum online var de anställda kan diskutera är ett utmärkt verktyg för informellt lärande. Företaget kan även låta den nyanställda gå med i forumet före det officiella anställningsdatumet och eftersom tiden mellan att en person blir anställd och faktiskt börjar på företaget oftast lämnas outnyttjad är detta tillvägagångssätt en bra start att genast få den nyanställda in i företaget. Forumet behöver nödvändigtvis inte kallas för ”forum för lärandet” utan genom att börja med att lägga upp frågesporter, tävlingar, videon och teamprestationer så kommer kommentarer och diskussioner automatiskt att ta fart. Viktigt är dock att uppmuntra de anställda till att använda forumet, och göra det till en del av arbetsdagen. För den nyanställda är det viktigt att introduktionen börjar från början och att frågorna är relevanta för den situation den nyanställda befinner sig i från början. För detta ändamål kan forumet användas genom att lägga upp frågor om företagets vision, förmåner och nyheter. Ämnen för frågorna skall vara relevanta och aktuella för att få igång bästa möjliga diskussion. Det finns alltid någon som är den eller de första att börja använda forumet. Företaget kan, genom att uppmärksamma dessa föregångare, skapa en positiv anda kring forumet. Forumet kan även användas för att integrera formellt lärande, genom att lägga upp

information kring utbildningar eller handböcker som finns tillgängliga. Ifall företaget har tillräckligt med resurser kan det i forumet även finnas ett spel som fungerar som en tävling om kunskaper i företaget, och tävlingsresultaten kan visas för alla deltagare i forumet för att sporra deltagarna att vilja lära sig och visa att de kan. I integreringsfasen är det viktigt att ledningen aktivt ser till att hålla igång diskussionerna så att inte forumet rinner ut i sanden. Att skapa en plattform för informellt lärande handlar inte bara om att de nyanställda behöver lära sig fort för att kunna gå vidare, utan det handlar om att skapa en företagskultur som går ut på att lära sig och dela med sig av kunskap. Nyckeln till detta är att implementera den nyanställda till en sådan kultur redan från början. (Garg 2013).

Paf har gått över från Outlook och använder sig nu av Google. På forumet läggs det bland annat upp aktuella nyheter och information. På Google kan de anställda själva skapa olika grupper och det finns olika grupper för olika ändamål, som till exempel en grupp för hela Paf, avdelningsgrupper, projektgrupper eller Paf köp & sälj. På Google får de anställda diskutera fritt och diskussionerna är arbetsrelaterade. För tillfället håller Paf på att bygga om sitt kontor och har en grupp för det, i gruppen får de anställda säga önskemål om utbyggnaden och en rutschkana är ett av exemplen som kommit. Grupperna används aktivt och är ett bra sätt att kommunicera mellan de olika kontoren i olika länder. Alla har rätt att delta och kan välja vilka grupper de vill vara med i. Om någon skapar en ny grupp skickas en inbjudan till alla på Paf. Google är ett bra kommunikationsverktyg och hjälper även till att minska mejlen, eftersom information kan läggas upp i grupperna. (Lindroos, personlig kommunikation 24.9.2013).

## **5 Slutprodukt**

Lindroos på Paf rekommenderade alla företag att skapa en checklista för den som håller arbetsintroduktionen och ett välkomstkit till den nyanställda. Det är även det slutprodukten har blivit för Carus. Originalidén var en checklista och ett ”välkommen-till-Carus”-kompendium, men det är väldigt enkelt och inte särskilt dyrt att ge kompendiet tillsammans med lite reklamprylar, och då har även Carus ett välkomstkit. Bakgrunden till varför Carus var i behov av nya rutiner för arbetsintroduktion är att Carus inte har haft några introduktionsverktyg sedan tidigare. För tillfället håller Carus på och expanderar vilket har gjort det tydligt att både nya rutiner och verktyg för arbetsintroduktion behövs. Orsaken till att ett av verktygen blev en checklista är på grund av att arbetsintroduktionen behöver vara lika för alla samt att alla nyanställda behöver få samma information

oberoende vem som håller i arbetsintroduktionen. I och med att arbetets teoridel visade att de flesta uppskattar att få något fysiskt som de kan bekanta sig med i lugn och ro, gjordes valet att skapa ett kompendium att ge ut till de nyanställda.

Checklistan skall finnas på Carus intranät och skrivas ut av den nyanställdas närmaste förman så fort förmannen blir medveten om nyrekryteringen. Personalavdelningen behöver också få reda på nyrekryteringen för att hinna förbereda välkomstkitet. Därmed behöver personalavdelningen samarbeta med marknadsföringsansvariga för att se till att det finns varierande reklamprylar att ge ut till de nyanställda. Viktigt är ändå att all information även finns tillgängligt på intranätet. Dessa nya verktyg är ett pågående projekt och till en början kommer checklistan att gås igenom med den nyanställdas närmaste förman före den nyanställda börjar för att alla skall förstå vad som förväntas av dem och varför checklistan tagits i bruk. Både checklistan och kompendiet skall tas i bruk som ett pilotprojekt och därefter är feedback både från de nyanställda och från förmännen som håller i arbetsintroduktionen väsentlig för att kunna förbättra produkterna.

Checklistan och kompendiet är ett bra komplement till Carus redan befintliga personalhandbok. I personalhandboken finns så gott som all information om företaget och om att vara anställd på Carus nedskrivet. Kompendiet ”välkommen till Carus” är skrivet på Carus företagsspråk, vilket är engelska. Kompendiet skrivs ut av personalavdelningen i A5-format före den nyanställda kommer på jobb. Kompendiet skall ligga på den nya medarbetarens skrivbord. På skrivbordet skall det även finnas en gåva till den nyanställda i form av en av Carus reklamprodukter, som till exempel en ficklampa, en kaffekopp eller en kylväska. Gåvan kommer inte att vara detsamma för alla nyanställda utan variera beroende på vad Carus har för reklamprodukter i lager för tillfället.

Målet med välkomstkitet är trots allt att göra den nyanställda glad. Även om varken checklistan eller kompendiet får den nyanställda att klara av sina arbetsuppgifter bättre kommer de i alla fall att göra så att den nyanställda får samma information som alla andra och inte behöver känna sig utanför. Meningen är att den nyanställda redan från början skall känna sig som en del av företaget. I kompendiet finns även adressen till Carus intranät för att den nyanställda redan från början skall få som vana att leta upp information från intranätet, eftersom intranätet är Carus viktigaste informationskanal. Den som håller i arbetsintroduktionen skall även uppmuntra den nyanställda att ha intranätet som startsida.



På första sidan av kompendiet står det med stora bokstäver ”Välkommen till Carus”. Bilden på framsidan är av fyra stycken arbetstagare på Carus och är tagen på ett av företagets evenemang. Bilden skall förmedla gemenskapen som finns bland arbetstagarna på Carus.



Figur 8. Framsidan av kompendiet.

På andra sidan finns en kort beskrivning om företaget. Beskrivningen är kopierad från företagets webbsida. Efter det följer bilder som skall förmedla hur det är att arbeta på Carus. Carus har på några år blivit marknadsledare räknat i antalet kunder och ur kompendiet skall det framkomma att alla på Carus arbetar hårt för att nå företagets mål. Kompendiet innehåller även information om de olika arbetsförmåner och naturaförmåner som Carus erbjuder. De första sidorna skall fungera som marknadsföring av Carus som

arbetsgivare och få den nyanställda att känna sig både glad och inspirerad över att få vara en del av organisationen.

## ABOUT CARUS



Carus is totally focused on delivering innovative cutting edge solutions to the passenger shipping industry. Our head office is located in Finland on the Åland Islands, the center of the northern Baltic ferry traffic.

Carus has been supplying reservation and check-in systems, managed services and e-commerce applications to the cruise and ferry industry since 1999 when the first version of Carus' CarRes system was installed. Today CarRes is in use in Europe, North America, Australia and Africa. Many customers have chosen to use our Managed Services option with the system being provided out of our computer centers in Europe and USA.

Our staff is experienced professionals with in depth knowledge about information technology as well as the passenger shipping industry.

The solutions are tested and have proven functionality, flexibility, scalability and 24/7 reliability. CarRes is designed for mission critical operations ranging from the smallest operation with a handful of users, to very large installations with several hundred users.

All customers are using the same application source code, which is just set up to meet different customer requirements in order to support pure passenger operations, Hi-Speed, RoRo, RoPax, Conventional Ferry and Cruise operations. The single application source code secures the customers investment, as new versions of the application are made available to all customers as part of the maintenance agreement.

Carus have offices in Finland (The Åland Islands, Helsinki, Vasa), Sweden, England, Australia, Denmark and Florida.



## WORKING AT CARUS

At Carus we believe in giving it our all, every day. In five years Carus has gone from underdog to market leader. Thanks to our co-workers we are continuing to grow.



Carus is setting the bar higher. Working at Carus equals working towards reaching the goals.



## WHAT CARUS' OFFERS YOU

When working at Carus you are working in an ever changing environment. Carus gives you the opportunity to grow and develop yourself and your career. At Carus, we appreciate employees daring to take chances, speak their mind and doing above and beyond their role description.

### Mobile Phone

At Carus we do not have separate company phones - instead we offer you a mobile phone benefit.

### Flexible Working Hours

You may flex your working hours. However you must be at work between 09:30 and 15:00.

### Travel Insurance

Carus offer every employee travel insurance. At Carus we travel a lot and everybody should be ready to go abroad.

### Lunch Coupons

Carus offers lunch coupons to Umbra, Park and Time out for 5,90 € / coupon.

### Wellness care

Carus offer wellness care to a value of 200 euro /year for every full time employee.

### Internet

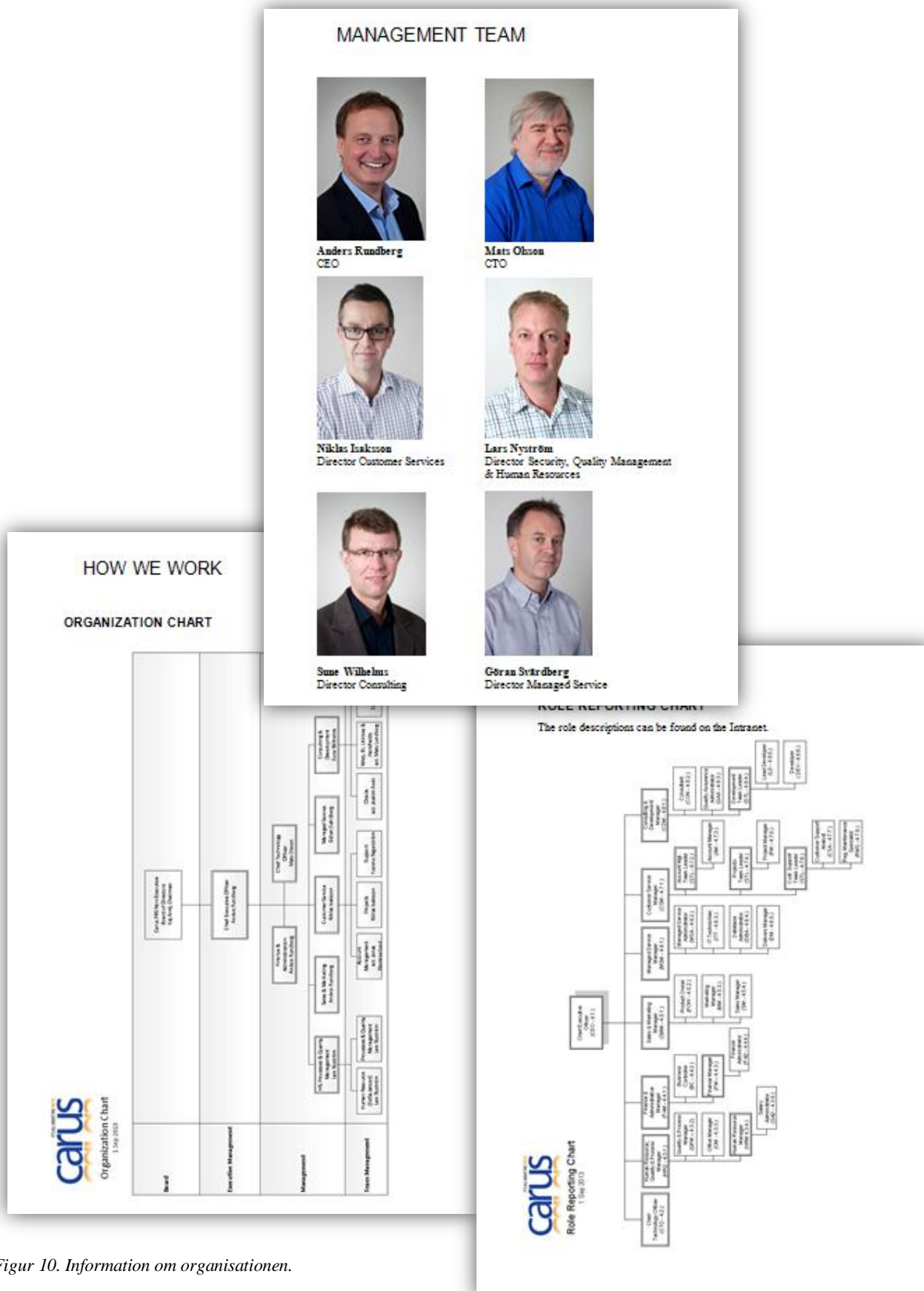
If you need to work from home - Carus will pay for your Internet connection.

### Health Care

Medimar takes care of the Health Care of Carus' employees.

Figur 9. Information om Carus.

De följande sidorna beskriver ledningsgruppens medlemmar, hur organisationen är uppbyggd och hur rollrapporteringschemat är fördelat. Av detta skall den nyanställda få en inblick i företagets ledning.



Figur 10. Information om organisationen.

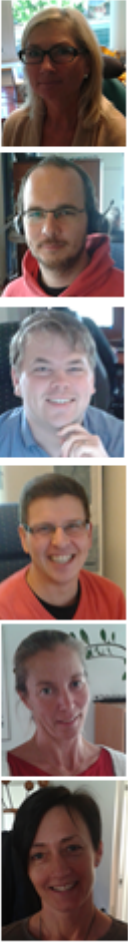
Carus använder Skype som kommunikationsverktyg och det är viktigt att alla anställda skapar ett skypekonto. Det är valfritt om den anställda vill ha en annan inloggning på arbetsplatsen än privat. För Carus är det viktigt att alla använder Skype och det kommer därför fram i introduktionskompendiet.



Figur 11. Carus kommunikationsverktyg.

Mot slutet av kompendiet beskriver sex arbetstagare med en mening hur de anser att det är att arbeta för Carus. De har alla gett positiva kommentarer. Denna återkoppling från de redan anställda på Carus skall bidra till att den nyanställda skall få en positiv attityd gentemot företaget. Till sist finns en kontaktlista till ledningsgruppen och alla teamledare på Carus för att den nyanställda skall ha alla väsentliga kontaktuppgifter för eventuella nödsituationer. Kontaktuppgifter till alla anställda finns på Carus intranät.

## TESTIMONIALS



**Johanna Borenius**  
*Having customers worldwide makes Carus an exciting place to work.*

**Adam Conway**  
*I enjoy working at Carus because of the friendly colleagues and the interesting work.*

**Mats Lundberg**  
*Carus offers a dynamic work environment in an international company.*

**Rasmus Westerback**  
*Here at Carus every day is a new challenge – and that motivates me.*

**Pia Lundberg**  
*Working at Carus is great. I've been here for over 10 years and I still love to go to work – every day.*

**Denise Kirk bank**  
*Despite working on the other side of the world I still feel a part of the Carus family.*

© Carus PG & J&L Ltd      In commercial confidence

Figur 12. Kommentarer om hur det är att arbeta på Carus.

## CONTACT LIST

*e-mail@carus.com*

Name	Phone number	Skype
Anders Rundberg	+358 20 1234 567	Skype-namn
Göran Svärdberg	+358 20 1234 567	Skype-namn
Joakim Axén	+358 20 1234 567	Skype-namn
Jonas Blomsterlund	+358 20 1234 567	Skype-namn
Lars Nyström	+358 20 1234 567	Skype-namn
Mats Lundberg	+358 20 1234 567	Skype-namn
Mats Olsson	+358 20 1234 567	Skype-namn
Niklas Isaksson	+358 20 1234 567	Skype-namn
Sune Wilhelms	+358 20 1234 567	Skype-namn
Yvonne Fagerström	+358 20 1234 567	Skype-namn

**We hope you will enjoy being a part of the Carus family!**

Figur 13. Kontaktlista.

Checklistan är uppdelad enligt vad den som håller i arbetsintroduktionen skall göra före anställningen börjar, arbetstagarens första arbetsdag och under arbetstagarens första arbetsvecka. Därefter finns det övrig information som behöver tas upp och saker som behöver göras innan provtiden tar slut. Checklistan är skriven på svenska, trots att Carus företagsspråk är engelska, på grund av att Carus huvudkontor ligger i Mariehamn och ledningen är svenskspråkig.



Checklistans första del behandlar vad som behöver förberedas, planeras, göras och kontrolleras före den nyanställda börjar. Denna period börjar efter att rekryteringen är klar och avslutas arbetstagarens första arbetsdag.

<b>Före anställningen</b>	
- Arbetsavtal	<input type="checkbox"/>
- Inloggningskoder, IT-rättigheter, e-postadress, telefonnummer nycklar och inträdeskoder (fås från MS)	<input type="checkbox"/>
- Skrivbord, namnbricka och välkomstkit	<input type="checkbox"/>
- Informera de övriga anställda att det kommer en ny	<input type="checkbox"/>
- Utse någon av medarbetarna att hjälpa den nyanställda de första veckorna	<input type="checkbox"/>
- Ring upp den anställda några dagar före och kontrollera att allt är i sin ordning, samt informera om parkering, vem den nyanställda skall fråga efter i reception och lunchmöjligheter första dagen	<input type="checkbox"/>
- Kontrollera att det är klart vem som ansvarar för vad under introduktionen	<input type="checkbox"/>
- Gör upp en checklista över vad allt den nyanställda behöver lära sig (gällande de egna arbetsuppgifterna)	<input type="checkbox"/>
- Kontrollera även att nödvändig information finns på Intranätet	<input type="checkbox"/>

Figur 14. Checklistans första del.

Den andra delen av checklistan behandlar arbetstagarens första arbetsdag och syftar till att den som håller i arbetsintroduktionen skall komma ihåg alla väsentliga punkter för att få den nyanställda att känna sig välkommen och redo för sin nya utmaning.

<b>Första arbetsdagen</b>	
- Ta emot och välkomna den nyanställda	<input type="checkbox"/>
- Presentera för de närmsta medarbetarna och visa skrivbordet	<input type="checkbox"/>
- Ge välkomstkitet, nycklar och koder för inträde	<input type="checkbox"/>
- Se till att den nyanställda installerar Skype på sin arbetsdator	<input type="checkbox"/>
- Ge inloggningsuppgifter och låt den nyanställda logga in på datorn	<input type="checkbox"/>
- Berätta vad den nyanställda kan förvänta sig av de närmaste veckorna	<input type="checkbox"/>
- Gör klart för den nyanställda vad som förväntas av honom/henne	<input type="checkbox"/>
- Rundtur på kontoret och presentera för alla kollegor	<input type="checkbox"/>
- Visa var toaletter och nödutgångar finns	<input type="checkbox"/>
- Berätta var information kan hittas och ge material (broschyrer etc.)	<input type="checkbox"/>
- Gemensam lunch med avdelningen / någon kollega	<input type="checkbox"/>
- Underskrivning av arbetsavtal	<input type="checkbox"/>
<i>Informera om arbetstid och rutiner</i>	
- Prövotid och dess innebörd	<input type="checkbox"/>
- Tidsregistreringen - berätta hur och varför vi registrerar vår tid	<input type="checkbox"/>
- Arbetstider, arbetsskift och övertid	<input type="checkbox"/>
- Mat- och kaffepauser	<input type="checkbox"/>
- Tillvägagångssätt vid sjukfrånvaro och övrig frånvaro	<input type="checkbox"/>

Figur 15. Checklistans andra del.

Den del av checklisten som behandlar arbetstagarens första vecka innehåller sådan information som är viktig att berätta för den nyanställda så fort som möjligt. Informationen får såklart även berättas redan den första arbetsdagen och behöver även upprepas. Informationen gäller information om verksamheten och om den nya arbetstagarens egna arbetsuppgifter.

<b>Första veckan</b>	
<i>Informera om de egna arbetsuppgifterna</i>	
- Uppgifter och ansvarsområden	<input type="checkbox"/>
- Vilka av uppgifterna som är rutinuppgifter	<input type="checkbox"/>
- Arbetets betydelse för helheten	<input type="checkbox"/>
- Målsättningar och kvalitetskrav	<input type="checkbox"/>
- Utrustning / hjälpmedel / program	<input type="checkbox"/>
- Var hjälp kan fås (från vem gällande vad)	<input type="checkbox"/>
 <i>Informera om Carus verksamhet och organisation</i>	
- Carus verksamhetsidé	<input type="checkbox"/>
- Carus kunder och intressenter samt deras förväntningar	<input type="checkbox"/>
- Carus ägandeförhållanden, organisation och verksamhetsställen	<input type="checkbox"/>
- Ledningsgruppen, avdelningar och kontaktpersoner	<input type="checkbox"/>
- Beskriv avdelningarnas funktioner	<input type="checkbox"/>

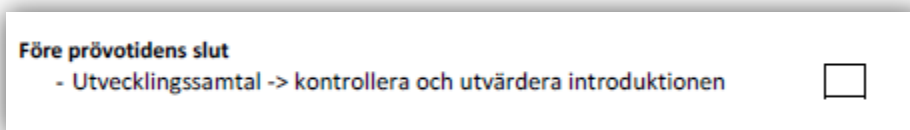
Figur 16. Checklistans tredje del.

Checklistan innehåller även en ”dessutom”-del som även den påminner om information som behöver förmedlas till arbetstagaren. I checklisten finns en punkt som lyder att den som håller i arbetsintroduktionen skall boka en träff med personalavdelningen som skall informera om bland annat lön, kollektivavtal och företagshälsovård. Ifall den som håller i arbetsintroduktionen känner att han själv behärskar dessa frågor är det inte nödvändigt att boka en träff med personalavdelningen, men den nyanställda behöver bli informerad om samtliga punkter.

<b>Dessutom</b>	
<i>Boka in en träff med HR som informerar om</i>	
- Lön, tillägg, skattekort och löneutbetalning	<input type="checkbox"/>
- Lön för sjukdomstid, semester, semesterpremie och -ersättning	<input type="checkbox"/>
- Naturaförmåner och friskvård	<input type="checkbox"/>
- Företagshälsovård, nyanställningsundersökning och förstahjälpsskåp	<input type="checkbox"/>
- Arbetarskydd, ansvarspersoner och försäkringar	<input type="checkbox"/>
- Lagar, anvisningar och kollektivavtal	<input type="checkbox"/>
 <i>Informera om Carus arbetsmiljö</i>	
- Företagets värderingar och vad som förväntas av personalen	<input type="checkbox"/>
- Internt språk, yttre intryck, beteende och klädsel	<input type="checkbox"/>
- Chefer, kollegor och deras arbetsuppgifter	<input type="checkbox"/>
- Arbetsätt inom avdelningen och tystnadsplikt	<input type="checkbox"/>
- Personalutrymmen, förråd och förvaringsutrymmen	<input type="checkbox"/>
- Städning, ordning & reda och avfallshantering	<input type="checkbox"/>
- Quality Management System	<input type="checkbox"/>
- Möten och informationsdelning	<input type="checkbox"/>

Figur 17. Checklistans fjärde del.

Den sista delen gäller utvecklingssamtalet som skall hållas före prövotidens slut. Under utvecklingssamtalet är det viktigt att den som håller i utvecklingssamtalet aktivt frågar efter feedback på introduktionen.



Figur 18. Checklistans femte del.

Dessutom finns det på sidan av checklistan en påminnelsepalt för att den som håller i arbetsintroduktionen skall komma ihåg de väsentliga punkterna av arbetsintroduktionen som inte går att kryssa av på en checklista. Dessa punkter behöver kontinuerligt tänkas på.



Figur 19. Checklistans kom-ihåg-del.



Resultatet av arbetet är lätt att tillämpa även för andra organisationer än Carus. Kompendiet och checklistan kan enkelt anpassas till andra företag. Designen på kompendiet hade kunnat satsas mera på och detta är något som kan förbättras i framtiden. Designen bidrar även till det första intrycket, men en enkel och ändå stilren design är bättre än vad de anställda tidigare fått, det vill säga ingenting alls. Carus har andra broschyrer i marknadsföringssyfte som den nyanställda kan få för att dels bekanta sig med företaget och dels få en bild av Carus marknadsföringsidentitet. Checklistan är gjord i Microsoft Office Excel och skall enkelt kunna redigeras med förbättringar varefter checklistan prövas i praktiken och feedback fås från de nyanställda. Inspiration till uppbyggnaden för checklistan är från den checklista för arbetsintroduktion som Paf använder sig av och för Paf har checklistan, enligt Lindroos, fungerat bra.

Feedbacken på kompendiet har varit positiv från många av de anställda på Carus. Dock har den ännu inte testats i praktiken och inget kompendium har getts till någon nyanställd. Det är därför viktigt att vara lyhörd och ta till sig av feedbacken från de kommande nyanställda gällande kompendiets design, uppbyggnad och innehåll. Lars Nyström, Director Security, Quality Management and Human Resources på Carus (personlig kommunikation 16.10.2013) var nöjd över slutprodukten eftersom det är något som verkligen har behövts. Hittills har arbetsintroduktionen varierat enligt vem som hållit i introduktionen och vissa väsentliga saker har glömts bort att tas upp. Nyström poängterade vikten av att ta upp tidsregistreringen redan arbetstagarens första arbetsdag. På Carus är det noga att alla registrerar sin tid dagligen och därför är det viktigt att få in vanan redan från början. Nyström tyckte även att vissa av sakerna på checklistan är självklarheter när han läser dem men ändå lätta att glömma bort i praktiken.

## **6 Resultat och diskussion**

Syftet med arbetet var att få fram hur ett medelstort företag kan få en effektiv och välplanerad arbetsintroduktion och vilka fördelar det medför. Teorin gällande arbetsintroduktion som presenteras i arbetet är utifrån praktikstudier kring hurdan arbetsintroduktion olika företag erbjuder sina nyanställda och är därmed individers egna åsikter. Eftersom få har uppföljning på sin arbetsintroduktion är det svårt att säga vad som verkligen fungerat bra och vad som fungerat sämre. Arbetsintroduktion handlar om bemötande och inläring och åsikten kring hur en bra arbetsintroduktion går till är därför individuell för alla människor. Eftersom det i arbetet använts många källor med liknande

åsikter kan slutsatsen dras att teorin är trovärdig. För att testa teorin krävs det att ett företag anställer två personer till samma tjänst samtidigt var den ena får en arbetsintroduktion enligt teorin och den andra får en oplanerad introduktion och det är inte värt att testa.

Genom att investera lite tid på att planera hur företaget skall introducera nya arbetstagare kan företaget erbjuda en god arbetsintroduktion av hög kvalitet, vilket kommer att löna sig i längden. Företaget kommer att få in den nya medarbetaren i organisationen snabbare, samtidigt som den nyanställda redan från början kommer att arbeta mot företagets vision och enligt företagets värderingar. En välplanerad arbetsintroduktion ökar dessutom möjligheten att den nyanställda kommer att stanna länge hos företaget, vilket minskar de resursförluster som medföljer en hög personalomsättning. Att planera inför introduktionen visar även på respekt mot den nyanställda. Planeringen visar att företaget vill att den nyanställda skall känna sig välkommen. Genom arbetsintroduktionen kan företaget hjälpa den nyanställda att komma in i organisationen och känna att han behärskar sitt arbete. En person som blir bemött med respekt vill gärna ge respekt tillbaka. Ifall företaget väljer att lägga ner tid på att den nya medarbetaren skall bli en del av organisationen kommer den nya medarbetaren också att ge det lilla extra för att bidra till företagets framgång. En välplanerad arbetsintroduktion är dessutom ett steg i rätt riktning i arbetet för social hållbarhet.

Huruvida en arbetsintroduktion är bra eller inte hänger inte på om företaget har ett mentoringprogram eller inte. Däremot är det ytterst viktigt att det finns någon kollega inom företaget som den nyanställda kan vända sig till. När jag själv började på Carus blev jag introducerad av olika personer beroende på vilken av mina framtida arbetsuppgifter introduktionen gällde. Det fanns ändå en kollega som aktivt undrade hur det gick och som jag kunde bolla tankar och idéer med. Detta var för mig väldigt viktigt eftersom det bidrog med stabilitet till den annars ganska oplanerade arbetsintroduktionen. Även om företaget inte har ett mentoringprogram kan de dra nytta av de olika fördelarna av mentoring genom att ge utrymme och tid för diskussion och reflektion mellan kollegerna.

Trots allt finns det ingenting som säger att såhär skall en bra arbetsintroduktion vara. På samma sätt som det finns inget som säger att såhär skall en organisation vara uppbyggd och sådana här värderingar måste ett företag ha. Organisationen bör därför tänka på vad företaget står för och hur det på bästa sätt kan visas i introduktionen. Framför allt bör företaget och ledningen, i planeringen av introduktionen, använda sitt eget bondförnuft och

fundera över hur de själva skulle vilja bli välkomnade till ett nytt företag och till nya medarbetare samt vad de skulle vilja få reda på om företaget och hur de skulle vilja få informationen förmedlad. Den som håller i arbetsintroduktionen måste försöka sätta sig in i den nyanställdas situation. Förmannen behöver även fundera på vad den nyanställda skulle kunna tänka sig vilja veta redan före sin första arbetsdag. Förutom att förmannen kan tänka sig in i den nya medarbetarens situation skall det för introduktionen även finnas en checklista för att säkerställa att all nödvändig information förmedlas till den nya medarbetaren. Även om den som ansvarar för arbetsintroduktionen berättar om verksamheten, kunderna och organisationen behöver informationen finnas tillgänglig på intranätet för att den nyanställda skall kunna gå tillbaka, repetera och ta till sig av informationen på bästa möjliga sätt. Det måste även ges tid åt den nyanställda att i lugn och ro studera intranätet och ta till sig av informationen. Efter nästan ett år som anställd på Carus fick jag möjligheten att lyssna på en kort företagspresentation av VD. Presentationen var ungefär 20 minuter lång och beskrev var företaget är idag, företagets historia och en inblick i företagets framtid. Denna presentation borde även filmas och läggas upp på intranätet för alla nyanställda att se. Speciellt i Carus fall, när företaget är grundat av företagets VD, är det viktigt att få höra om företaget från honom själv.

Sist och slutligen lönar det sig att tänka på hurdan arbetsintroduktion man själv inte skulle vilja ha och därefter se till att inte ge en sådan arbetsintroduktion till någon annan heller. I bakhuvudet på den som håller i arbetsintroduktionen bör därför finnas att den nyanställda skall känna sig välkommen och att en plats har förberetts åt honom. Den som håller i arbetsintroduktionen behöver även lyssna på den nyanställdas tankar och funderingar samt reflektera och diskutera tillsammans med den nyanställda om arbetets betydelse för helheten och företagets mål. Till de viktigaste punkterna hör att arbetsintroduktionen skall bli lika för alla. Om allt praktiskt ordnas i förväg för en nyanställd men inte för en annan, kommer den andra inte att känna sig lika betydelsefull för företaget. Det är även viktigt att inte glömma bort att följa upp introduktionen och repetera förmedlad information. Uppföljningen stöder den nyanställdas inläring samtidigt som det hjälper företaget att förbättra introduktionsprocessen.

## Källförteckning

- Box. (2013). *Working at Box is all about*. Box Careers.  
<https://www.box.com/about-us/careers/why-box/> (hämtat: 22.9.2013).
- Döös, M., Wilhelmson, L. & Backlund, T. (2001). Kollektivt lärande på individualistiskt vis – ett lärdilemma för praktik och teori. Ingår i: T. Backlund, H. Hansson & C. Thunborg. (red.), *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P. (2001). Lärande och innovation i organisationer. Ingår i: T. Backlund, H. Hansson & C. Thunborg. (red.), *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Freidlein, T. (2011). *Training Trends: Create company loyalty with new-hire practice*. Hotel Management.  
<http://www.hotelmanagement.net/training-trends-create-company-loyalty-with-new-hire-practices> (hämtat: 8.9.2013).
- Fränkel, D. (2003). *Råd med kompetens*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur AB.
- Garg, M. (2013). *How to introduce Informal Learning into New Hire Orientation? – A Seven Point Action Plan*. MindTickle.  
<http://www.mindtickle.com/blog/informal-learning-for-new-hire-orientation/> (hämtat: 8.9.2013).
- Granberg, O. (2009). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2009). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, J. (1997). *Skapande personalarbete. Lärande och kompetens som strategi*. Stockholm: Bokförlaget Rabén Prisma.
- Harjanne, K. & Penttinen, A. (2004). *Arbetarskydd ger välbefinnande och resultat*. Helsingfors: Arbetarskyddscentralen.
- Hertzberg, L. (2001). Lär vid skärmen. Ingår i: H. Dertell & L. Hertzberg, m.fl (red.), *Kompetensboken. Så sätter ni igång lärandet på jobbet*. Stockholm: Arbetsmiljöforum.
- Holmberg, U. (2000). *Handledning i praktiken. Om hur man skapar en lärande process*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.
- Hopkins, M. (2013). *Leadership. Marv Hopkins, North America*. Hunter Douglas.  
[http://www.hunterdouglasgroup.com/leadership/north\\_america.jsp](http://www.hunterdouglasgroup.com/leadership/north_america.jsp) (hämtat: 25.9.2013).
- Kareld, S-H. & Petersson, R. (2008). *Utveckla samverkan. En bok om arbetet, arbetsplatsen och samverkansavtalet, med fakta tips och inspiration för dig i offentlig sektor*. Göteborg: Utbildningsringen & Dialog & idé.

Lee, D. (u.å.). *Successful Onboarding: How to Get Your New Employees Started Off Right*. HumanNature@Work.

<http://www.humannatureatwork.com/SuccessfulOnboarding.pdf> (hämtat: 10.9.2013).

Lindroos, M. HR Systems Specialist, Paf. Personlig kommunikation 24.9.2013.

Meister, J. (2012). *Gamification: Three Ways To Use Gaming For Recruiting, Training, and Health & Wellness*. Forbes.

<http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/05/21/gamification-three-ways-to-use-gaming-for-recruiting-training-and-health-amp-wellness/> (hämtat: 15.9.2013).

Northeast Delta Dental. (2013). *Psychologically Healthy Workplace Award*.

<http://www.nedelta.com/About-Us/Psychologically-Healthy-Workplace-Award> (hämtat: 22.9.2013).

Rissa, K. (2007). *Arbetshälsa ger resultat*. Helsingfors: Arbetarskyddscentralen.

Smith, D. (2011). *Onboarding Done Better*. Inc.com.

<http://www.inc.com/winning-workplaces/articles/201105/employee-onboarding-done-better.html> (hämtat: 10.9.2013).

Soderlin, B. (2012). *Designer Blinds plant to close after Hunter Douglas merger*. The Omaha World Herald.

<http://www.omaha.com/article/20121013/MONEY/710139901> (hämtat: 25.9.2013).

Söderlund, B. (2001). *Den mentala miljöns betydelse. Företag, individ, verksamhet*. Stockholm: Prevent.

Tastefully Simple. (2013). *Testimonials*.

<https://www.tastefullysimple.com/employmentopportunities/testimonials.aspx> (hämtat: 22.9.2013).

Total Onboarding Program. (2013). *Total Onboarding Program.com*. PrimeGenesis.

<http://www.onboardingprogram.com/> (hämtat: 22.9.2013).

Trainerguide. (u.å.). *2c - Introduction to the workplace*. European TrainerGuide - a webtool for in-company trainers. Education and Culture, Lifelong learning programme Leonardo Da Vinci.

<http://eu.trainerguide.eu/2-the-workplace/c-introduction-to-the-workplace.aspx> (hämtat: 9.9.2013).

Vanden Bos, P. (2010). *How to Build an Onboarding Plan for a New Hire*. Inc.com.

<http://www.inc.com/guides/2010/04/building-an-onboarding-plan.html> (hämtat: 8.9.2013)

Veson Nautical Corporation. (2013). *Careers. Top Ten Reasons to Work for Veson Nautical*.

<http://www.veson.com/index.php/careers> (hämtat: 22.9.2013).

Widengren, J. Entreprenör, coach och mentor. Personlig kommunikation 2.10.2013.

Zachary, L. (2003). *Building an Effective Mentoring Program*. Consulting today. [http://www.centerformentoringexcellence.com/upload/Building\\_An\\_Effective\\_Mentoring\\_Program.pdf](http://www.centerformentoringexcellence.com/upload/Building_An_Effective_Mentoring_Program.pdf) (hämtat: 12.9.2013)

Zachary, L.J. & Fischler, L. (2010). Those Who Lead, Mentor. *T+D magazine. American Society for Training & Development, 2010 (3), 52 – 57*

Quantum Health. (2013). *We're always looking for people with the right stuff*. <http://www.quantum-health.com/careers/> (hämtat: 22.9.2013).

Åstrand, T. Platschef, Celox. Personlig kommunikation. Intervju 20.9.2013.

## **Finlands författningssamling**

Arbetarskyddslag 23.8.2002/738. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) (hämtat: 10.11.2013).

## BILAGA 1 – Intervjufrågor om arbetsintroduktion

1. Hur välkomnar ni den nyanställda?
  - Vem möter den nyanställda första dagen på jobbet?
  - Hur hjälper ni den nyanställda att komma in i organisationskulturen?
  - Hur får ni den nyanställda att känna sig välkommen?
  - Har ni en färdig plats (skrivbord, namnbricka, inloggning) för den nyanställda när han kommer på jobb första dagen?
2. Vem bär ansvaret för arbetsintroduktionen?
  - Om flera personer ansvarar för introduktionen, hur är det fördelat?
3. Hurdana verktyg använder ni er av?
  - Ger ni något till den nya medarbetaren när den börjar?
  - Vad gör ni före den nyanställda börjar?
  - Var kan den nyanställda få tag på information om det är något den undrar?
  - Hur hjälper ni den nyanställda att minnas all ny information?
  - Har ni en färdig plan för introduktion som alltid följs?
4. Använder ni er av någon form av mentor?
5. Hur lång tid räknar ni att en introduktion tar?
6. Vad är viktigast för er att den nyanställde snabbt lär sig?
7. Hurdan uppföljning har ni?
  - Hur kontrollerar ni att den nya medarbetaren lärt sig det den behöver veta?
8. Varför anser ni att det är viktigt att satsa på arbetsintroduktion? Fördelar?
  - Vad tycker du att är det främsta syftet med arbetsintroduktionen?
  - Om ni inte satsar på arbetsintroduktion – varför inte?
9. Arbetar ni med att förbättra er introduktionsprocess?
  - Vad fungerar bra, d.v.s. vad skulle ni rekommendera andra företag att tillämpa?
  - Vad skulle kunna utvecklas?

## **BILAGA 2 – Intervjufrågor om mentoring**

1. Vad är fördelarna med mentoring?
2. Hur kan en mentor bidra till att en nyanställd snabbare kommer in i organisationen?
  - Hur kan mentoring stöda den nyanställda att ta sig an företagets värderingar?
3. Vilken betydelse har en mentor för den nyanställdas inläring?
  - Kan en mentor hjälpa den nyanställda att lära sig sina arbetsuppgifter?
4. Hur skall en bra relation mellan en mentor och en adept vara?
5. Hur kan en mentoringprocess utvärderas?
6. Mentoring vid introduktion till en ny arbetsplats – hur lång tid skall den processen ta?
7. Vem har mest nytta av mentoring?
8. Hurdan är en bra mentor? / Vilka egenskaper har en bra mentor?
9. Hur skall en ideal adept vara?
10. Varför är det värt för ett företag att satsa på ett mentoringprogram?
11. Vad är skillnaderna mellan en intern och extern mentor?