



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbets- och folkhälsovetenskap

Två typer av arbetsplatsintroduktion

-effekter på arbetsmotivation, arbetskrav, engagemang, rolltydlighet, den subjektiva upplevelsen av arbetsskicklighet samt bedömning av introduktionen

Sofia Alm och Nina Bending

2012

Examinationsarbete, kandidatnivå, 15hp
Psykologi
Personal- och Arbetslivsprogrammet

Handledare: Mårten Eriksson
Examinator: Igor Knez

Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka om olika typer av arbetsplatsintroduktion visar på några skillnader i bedömningen av introduktionen, motivation med inriktning mot utmaningar i arbetet, rolltydlighet, arbetsengagemang, subjektiva upplevelsen av arbetsskicklighet och arbetskrav. Enkäter skickades ut till 85st anställda inom en svensk organisation där en grupp ($N=28$) fått gruppintroduktion och den andra gruppen ($N=32$) fått en individuell introduktion. Sex t-test utfördes för att undersöka skillnader och visade på signifikanta skillnader för bedömning av introduktionen och motivation med inriktning mot utmaningar i arbetet. Möjliga orsaker till skillnaderna diskuteras.

Nyckelord: arbetsmotivation, arbetsintroduktion, effektivitet

Abstract

The study aimed to investigate whether different types of workplace introduction show any differences in the estimation of the introduction, motivation with focus on challenges at work, role clarity, job involvement, the subjective experience of working skills and job requirements. Questionnaires were sent out to 85 employees in a Swedish organization in which one group ($N = 28$) received introduction in groups and the other group ($N = 32$) received an individual introduction. Six t-tests were performed to examine differences and showed significant differences for the estimation of the introduction and motivation with a focus on challenges at work. Possible reasons for these differences are discussed.

Keywords: workmotivation, introduction, efficiency

English title: *Two different types of workplace introduction- effects on workmotivation, job requirements, involvement, role clarity, the subjective experience of working skills and the estimation of the introduction*

Förord

Vi vill tacka alla personer som vi varit i kontakt med inom organisationen för ert engagemang och stöd i samband med utdelning och insamling av enkäter, utan er hade det inte varit möjligt för oss att hitta alla deltagare. Ett stort tack också till alla deltagare som tagit sig tiden att besvara vår enkät.

Ett särskilt tack till vår handledare Mårten Eriksson som genom sina råd och tips gjort denna studie möjlig.

Även tack till alla andra som under processen läst och kommenterat studien och bidragit med uppmuntrande ord.

Nina och Sofia.

Innehållsförteckning

Introduktion	5
<i>Rolltydlighet och Arbetskrav</i>	5
<i>Arbetsengagemang/arbetsmotivation</i>	6
<i>Skicklighet i arbete</i>	7
<i>Arbetsintroduktionen hos organisationen</i>	7
<i>Syfte och frågeställningar</i>	9
<i>Frågeställningar</i>	9
Metod	10
<i>Deltagare och urval</i>	10
<i>Material</i>	10
<i>Tillvägagångssätt</i>	11
<i>Dataanalys</i>	11
<i>Forskningsetiska överväganden</i>	11
Resultat.....	11
Diskussion	12
Referenser	16

Introduktion

Vid nyanställningar önskar arbetsgivaren att de nyanställda ska bli produktiva och bidra till organisationens mål så snabbt som möjligt. Att medarbetaren snabbt kan komma in i sin yrkesroll och sköta sina arbetsuppgifter självständigt är viktigt dels för organisationen (lönsamheten) och för att medarbetaren ska trivas, känna sig behövd (medarbetarens psykologiska behov av känslan att uträtta något) och vilja stanna kvar (Granberg, 2010).

För att medarbetare ska kunna tillgodogöra sig mesta möjliga av en introduktion på en arbetsplats och på så sätt öka motivationen krävs en positiv inställning hos medarbetaren. En låg arbetsmotivation har ett samband med svårigheter vid inläring och förmåga att ta till sig information vid utbildning (Joblbauer, Selenko, Batinic & Stiglbauer, 2012). De anställda behöver därför veta vad de förväntas göra och inte göra, vem som gör vad i organisationen och vem de kan fråga om olika saker. Det är därför av stor vikt att företaget utarbetar en strukturerad introduktion som kan användas på alla nya medarbetare (Granberg, 2010). Att rekrytera fel och att inte få in personer i arbetet i rätt tid kan bli en dyr historia (Granberg, 2010).

Organisationen har ett stort ansvar för att introducera medarbetarna i arbetsgruppen, vilket ger en trygghet och gruppkänsla och för att få ett grepp om de normer som är gällande (Granberg, 2010). Det är därför viktigt att dessa roller är tydliga i organisationen och att dessa förmedlas snabbt till den nyanställde.

Hög *rolltydlighet* främjar därför nyanställdas produktivitet. Arbetsplatsintroduktionen kan också antas ha stor betydelse för de anställdas *arbetsengagemang* och *arbetsmotivation*, två faktorer som har positivt samband med produktivitet. En bra arbetsplatsintroduktion leder också till att de nyanställda upplever *arbetskraven* som rimliga och att de tidigt känner att de gör ett bra jobb vilket bör avspeglas i en högt skattad *subjektiv arbetskicklighet*. Genom att låta medarbetarna själva reflektera över utbildningen så ökar vår kännedom om vilket samband som finns mellan introduktionsprogrammet och den framtida arbetsprestationen (Dysvik, Kuvaas & Buch, 2010).

Medarbetare med hög inre motivation har en förmåga att ta åt sig utmaningar för sin egen skull för att de tycker det är intressant och för att forska vidare och på så sätt lära sig mer, motivation är också en bidragande faktor till att öka fördelarna med träningsprogram såsom introduktion (Dysvik et al., 2010).

Rolltydlighet och Arbetskrav

Antón (2009) visar i en studie att när rollerna är otydliga eller då arbetstagaren känner att organisationen inte har tillit för det arbete som den anställde utför kan vara en bidragande orsak

till att en anställd väljer att söka sig till en annan organisation. Rolldydigheten försämras då den anställde arbetar mot oklara mål och när det är tvetydigt vilket ansvarsområde medarbetaren besitter.

Vid arbetsbörda som innefattar kunskap utom det egna kompetensområdet kan arbetskraven bli för höga, vilket kan leda till sämre arbetsmotivation hos den anställde. Låg rolldydighet har samband med flera konsekvenser både för medarbetaren och för organisationen, då medarbetaren upplever att förväntningarna överstiger förmågan eller att det finns för lite information för att kunna utföra arbetet kan det leda till att produktiviteten försämras genom att medarbetaren blir osäker i sin arbetsroll och risken att den anställde lämnar organisationen kan då öka (Antón, 2009).

En målsättningsteori utformad av Locke (1970) förklarar att den anställdes syn på målen har att göra med belöningsystem, om hur medarbetaren uppfattar sig själv och på vilka sätt som målen har satts (Lindelöw, 2008). Enligt denna målsättningsteori genererar högre mål bättre prestationer än lågt satta mål, förutsatt att medarbetaren har accepterat målen (Lindelöw, 2008). Då målen nåtts och belöningen för detta överensstämmer med det önskade så infinner sig en känsla av arbetstillfredsställelse (Locke, 1970). Specifika mål leder till bättre prestationer än vad generella mål gör, då medarbetaren vet vilka resultat som uppnås så ökar intentionerna att lyckas (Lindelöw, 2008). Övergripande mål för organisationen som delas upp i tydliga delmål vilka de anställda ska arbeta mot borde alltså öka rolldydigheten.

Arbetsengagemang/arbetsmotivation

Enligt self-determination theory (SDT, Gagné & Deci, 2005) ökar den inre motivationen då en medarbetares psykologiska behov i form av kompetens, självständighet och tillhörighet är tillfredsställda och det kan leda till en ökad arbetsprestation. Då en anställd känner att organisationen satsar på den anställde så blir känslan av tillhörighet tillfredsställd och känslorna för organisationen växer hos medarbetaren (Gagné & Deci, 2005).

Ett psykologiskt kontrakt innebär det förhållande mellan medarbetaren och organisationen som handlar om att ge och ta, och innefattar både objekt och ideal (Hung-Wen & Ching-Hsiang, 2009). Då arbetsgivaren ger löften till medarbetaren att få delta i beslutsfattande eller erbjuda karriärmöjligheter kan vara exempel på utbyten i det psykologiska kontraktet och förstärker då medarbetarens engagemang i arbetet vilket bidrar till lojalitet till organisationen och viljan att komma med kreativa förslag på förbättringar till organisationen (Aronsson et al., 2012). Genom att höja medarbetarens arbetstillfredsställelse så stärks också det psykologiska kontraktet, vilket

bidrar till att utbytet blir bättre mellan den anställde och organisationen och det leder till en bättre effektivitet (Hung-Wen & Ching-Hsiang, 2009).

Enligt Robbins (1992) kan arbetstillfredsställelse beskrivas som en anställds övergripande känsla av arbetets betydelse, om och hur medarbetaren identifierar sig med organisationen och vilka fördelar arbetet ger medarbetaren. En studie av Bezuijen, van Dam, van den Berg och Thierry (2010) visar att utbytet mellan medarbetare och ledare i form av feedback och måluppfyllelse påverkas av vilket engagemang medarbetaren lägger på sitt lärande. Då medarbetaren inte är motiverad till att lära så försämras även måluppfyllelsen (Bezuijen et al., 2010).

Några studier som visar att just introduktionen har direkt samband med arbetsprestationen finns inte, däremot finns flera studier som påvisar att den inre motivationen hos medarbetarna påverkar arbetsmotivationen och är i sin tur en faktor som påverkar arbetsprestationen (Dysvik et al., 2010).

Skicklighet i arbete

Cheng, Wang, Moormann, Olaniran och Chen (2012) har visat på samband mellan vilket stöd som organisationen ger och en medarbetares vilja att ta till sig ny information. En persons egna inställning har betydelse för arbetsmotivationen (Dysvik et al., 2010) och den kan i sin tur påverkas av hur arbetsplatsen upplevs, då en organisation uppvisar ett engagemang i medarbetaren och när det finns stöd på arbetsplatsen växer motivationen för att lära och förmågan att ta till sig ny information ökar (Cheng et.al, 2012).

En meta-analys utförd av Wegge, Jeppesen, Weber, Pearce, och Silva (2010) visade att olika träningsprogram för personalen, feedback och målsättningar förstärker företagets effektivitet och medarbetares välmående. Genom att ge feedback på utfört arbete vet medarbetaren om organisationen är nöjd med det utförda arbetet och får därav en uppfattning om sin egna skicklighet. Känslan att vara nöjd över sin insats och känna att det är kvalitet på det arbete som medarbetaren själv utför kan förstärkas genom positiv feedback (Gagné & Deci, 2005). Det gäller att vara försiktig vid negativ feedback så att inte någon känner sig kränkt och inte behövd på arbetsplatsen vilket då kan leda till en lägre skattad upplevelse av sin skicklighet, och därför försämra arbetsmotivationen och effektiviteten (Gagné & Deci, 2005).

Arbetsintroduktionen hos organisationen

Föreliggande studie handlar om en organisation där olika introduktionssätt har tillämpats, och se om det finns skillnader i medarbetarnas arbetsmotivation beroende på hur de har introducerats i

arbetet. Organisationen har ett strukturerat arbetssätt vid nyanställningar där de följer ett schema för hur introduktionen ska gå till väga, men ibland frångås detta introduktionsätt och introduktion sker istället på individuell basis och därmed har stor likhet med mentorskap. Mentorskap kan få många positiva utgångar såsom en effektivare och framförallt snabbare övergång till det arbete som ska utföras (Orpen, 1997). Inom de flesta organisationer så skapas informella mentorskap, oftast med kollegor på samma nivå som en själv vilket leder till en gradvis förbättring av arbetsförmågan, men då mentorskapet innehas av någon överordnande visar forskning att arbetet blir mer effektivt snabbare (Orpen, 1997). Vid informella mentorskap så skaffar man sig en mentor där tycke redan uppstått, någon som en bra kontakt skapats med och det känns bra att diskutera olika problem och situationer med. Detta är inte alltid så effektivt då mentorn inte valts ut på grund av sin kompetens (Orpen, 1997) Problem som kan uppstå då mentorn valts ut av organisationen är istället att personkemin inte stämmer överens och mentorn inte lägger samma energi på den medarbetare som ska handledas, vad en del företag gör för att försöka förhindra det är att ge riktlinjer för hur många träffar som ska ske informellt för att på så sätt uppmana till att etablera en personlig kontakt (Orpen, 1997).

Nyligen gjordes en satsning inom organisationen där ett stort antal personer anställdes. Dessa personer har ingått i en grupp som under ledning av två personer har genomgått en strukturerad introduktionsutbildning. Utbildningen inleds med information och utlämning av nycklar och passerkort, första dagen är det också rundvandring och utlämning av material som ska användas under utbildningen. Andra dagen inleds själva utbildningen och fortsätter sedan i ca en månads tid med träffar minst fyra dagar i veckan. Ämnen som bearbetas är exempelvis jäv, bisyssla, anställningsavtal, facklig information, information om olika projekt och om organisationens samarbetspartners.

När en organisation arbetar med ett introduktionsprogram som följer ett strukturerat arbetssätt, med exempelvis utbildningsdagar för en större grupp är det viktigt att följa upp utbildningen. Då en utbildning pågår flera dagar i veckan under några veckors tid och alla områden som introduktionen ska innehålla genomförs under en kort period är det risk för korvstoppning, allt förväntas fastna hos den nyanställde men den nyanställde är mer intresserad av att skapa nya kontakter med kollegor och därför tas inte all information in (Granberg, 2010).

För att kunna mäta om utbildningen gett resultat gäller det att sätta upp mål för vad utbildningen ska leda till och genom uppföljning ta reda på om det verkligen skett, på så sätt kan även organisationen få feedback på utbildningen och kanske förändra något till nästa gång (Tracey, 2011). Enligt Tracey (2011) gäller det att hitta det bästa inlärningssättet för olika områden, vissa saker kanske lärs ut bäst genom föreläsningar och kurser medan medarbetaren lär

sig bättre om ett annat område genom att gå med någon annan i arbetet tex en mentor/handledare.

Informationen som ska behandlas under en introduktionskurs bör vara allmän och översiktlig och vända sig till alla anställda oberoende av anställning. Grundintroduktionen vare sig den sker i grupp eller individuellt måste följas upp av en individuell introduktion som innefattar övergången till den egna befattningen, både som introduktion till nya arbetsuppgifter men även till nya kollegor (Granberg, 2010). Fördelar med att hålla kurser i grupp är att det leder till diskussioner och på så sätt kan man gräva djupare i frågor, det blir också starkare sammanhållning mellan deltagarna och det är ett ekonomiskt sätt att utbilda (Granberg, 2010).

En ny metod som nu används mer inom organisationen och främst på de mindre orterna, är att man frångår det utarbetade strukturerade tillvägagångssätten vid introduktion. Någon ansvarig (ofta chef) har hand om och övervakar vilka delar av introduktionen som den nyanställda fått, den kan då delegera ut olika uppgifter till de som är kunniga inom olika områden. Tex så kan skyddsombudet få till uppgift att gå igenom brandföreskrifterna. Alla områden omfattas heller inte på en vecka utan det sprids ut på längre tid, den anställda får komma in i arbetet samtidigt som hen gradvis får mer information om organisationen.

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka om det finns upplevda skillnader hos medarbetare som har fått olika introduktioner vid nyanställning, för att ta reda på vilken introduktionsmetod som bäst gynnar organisationen och medarbetarna.

För att undersöka om det finns skillnader kommer jämförelser att göras mellan upplevd rolltydlighet, arbetsengagemang, arbetskrav, subjektiv arbetsskicklighet och arbetsmotivation för de båda grupperna.

Frågeställningar

Finns det skillnader mellan de som genomgått strukturerad introduktion och dem som haft individuell introduktion med avseende på rolltydligheten, arbetsengagemang, arbetsmotivation, upplevda arbetskrav och subjektiv arbetsskicklighet 2-4 månader efter anställningens början.

Metod

Deltagare och urval

Det delades ut 85st enkäter (bilaga 1) till olika kontor inom en svensk organisation. De som mottog enkäten valdes utefter hur länge de har arbetat och beroende på vilken introduktion de fått, de har alla genomgått introduktionsutbildning under de senaste fyra månaderna. Grupp 1 har genomgått en strukturerad introduktionsutbildning i grupp och den introduktionen var schemalagd. Deltagarna i grupp 2 har istället fått en enskild introduktion som inte har följt någon viss struktur utan genomförts under översikt av en överordnande som sett till att den anställda fått information om alla områden.

Kontakten hölls med organisationens kontor i Gävle som sedan vidarebefordrade enkäterna till andra orter. Till grupp ett (gruppintroduktion) delades 43 enkäter ut och 28 enkäter besvarades (65%). Till grupp 2 (individuell introduktion) delades 42 enkäter ut och 32 enkäter besvarades (76%). Av de som besvarade enkäten var nio stycken män och 51st kvinnor. Grupp 1 bestod av tre män och 25st kvinnor, grupp 2 bestod av sex män och 26st kvinnor. Åldern på deltagarna varierade från 25-52år ($m = 33$) för de som angav ålder, två stycken bortfall där åldern ej besvarades. Åldern på deltagarna i grupp 1 varierade från 26-43år ($m = 34,23$), och åldern för grupp 2 varierade från 25-52år ($m = 33,16$).

Material

En enkät med 45 frågor med indelningar i sex olika områden. Första delen *subjektiv bedömning av arbetsplatsintroduktion* bestod av nio skattningsfrågor, andra delen var *rolltydlighet* och bestod av fyra frågor, tredje delen bestod av sex frågor och handlar om *skicklighet i arbete*, fjärde delen bestod av tre frågor och behandlar *engagemang i organisationen/arbetsplatsen*, femte delen behandlar *arbetskrav* och består av åtta frågor och sista delen är på 15 frågor och handlar om *motivation* och delades upp från fråga 1-5 *motivation*_{utmaning} och fråga 6-15 *motivation*_{nöje}. Rolltydlighet ($\alpha = 0.81$), skicklighet i arbete ($\alpha = 0.69$), engagemang i organisation/arbete ($\alpha = 0.77$) och arbetskrav är hämtade från QPS_{NORDIC} (Dallner et.al, 2000). Från området arbetskrav valdes några frågor bort då alla inte passade syftet med enkäten, därav beräknades ett nytt cronbach's alfa med hjälp av statistikprogrammet SPSS ($\alpha = 0.60$). Frågorna skulle skattas med fem svarsalternativ mellan *mycket sällan eller aldrig* och *mycket ofta eller alltid*. Introduktionsfrågorna tillade vi själva men skulle skattas lika som frågorna från QPS_{NORDIC}. Cronbach's alfa för introduktionsdelen beräknades till .78.

Frågorna gällande arbetsmotivation ($\alpha = 0.79$) är översatta från Work Preference Inventory om självskattad inre arbetsmotivation som delas upp i *motivation*_{utmaning} ($\alpha = 0.74$) och

motivation_{nöje} ($\alpha = 0.71$) och deltagarna skulle skatta påståendena i en fyragradig skala från *stämmer inte till stämmer alltid* (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1995).

Tillvägagångssätt

Enkätundersökningen genomfördes på fem olika kontor. Informationen om undersökningen till de olika orterna sköttes via kontaktpersonen på organisationen i Gävle som även distribuerade enkäterna genom mail. Med enkäten fanns även ett missivbrev (bilaga 2) som informerade deltagaren vad studien handlade om och att det var frivilligt att delta och att det var möjligt att avbryta när som helst. En påminnelse skickades ut per mail två dagar innan sista svarsdag av kontaktpersonerna på respektive kontor. Alla deltagare fick tre veckor på sig att besvara frågorna. Enkäterna skickades sedan från respektive kontor direkt till oss per post. Förutom från kontoret i Gävle där vi hämtade dessa hos kontaktpersonen. Enkäterna samlades in efter tre veckor.

Dataanalys

Statistikprogrammet SPSS användes till att beräkna resultaten, sju olika oberoende t-test gjordes för att jämföra skillnader i medelvärde av rolltydlighet, introduktion, arbetskrav, arbetsmotivation_{utmaning}, arbetsmotivation_{nöje}, subjektiv upplevelse av arbetsskicklighet och arbetsengagemang mellan grupperna.

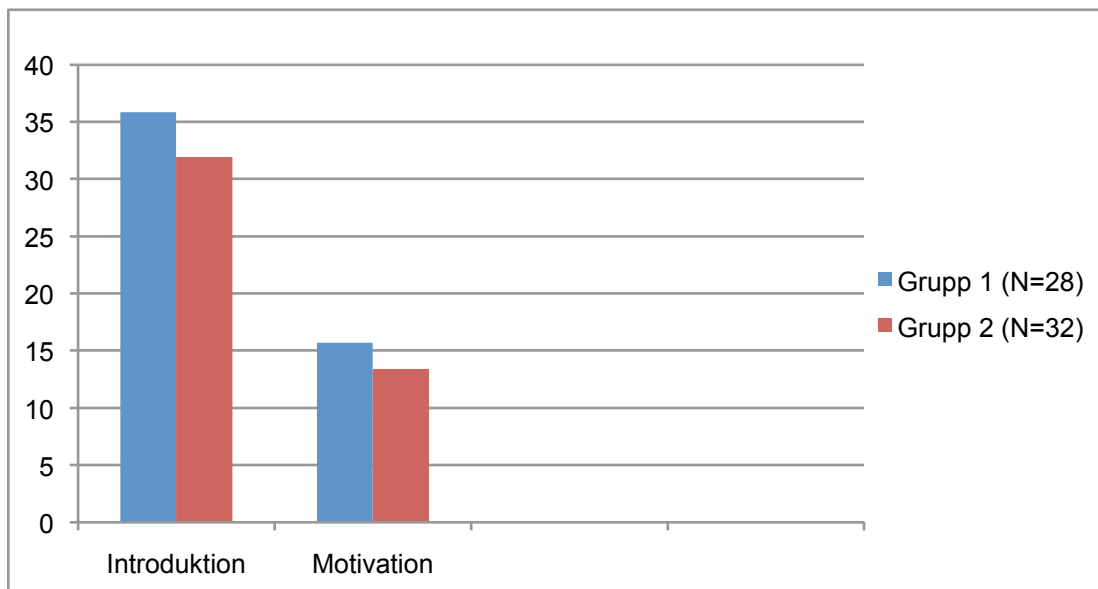
Forskningsetiska överväganden

Kontaktpersonerna på de olika orterna valde ut deltagarna utefter de kriterier vi hade. Enkäten skickades sedan på mail till dessa med bifogat missivbrev. I brevet tillfrågades de om de ville delta i en studie om arbetsplatsintroduktion, att deltagandet var frivilligt och att de kunde avbryta att svara när som helst. För att garantera sekretess förklarades även att all data kommer att analyseras på gruppnivå och inga enskilda svar kommer att kunna identifieras i studien. Deltagarna fick också veta att undersökningen var till en studie gjord av två studenter på Högskolan i Gävle och att de kommer kunna ta del av det färdigställda materialet vid intresse.

Resultat

Ett t-test utfördes mellan grupperna för varje index. Resultatet presenteras utifrån dessa t-test om det finns skillnader mellan gruppernas upplevelse av introduktion, rolltydlighet, självuppskattad skicklighet, arbetskrav och arbetsmotivation. Indexet motivation med inriktning nöje fick ett lågt alfa ($\alpha=0.34$) så det togs bort ur resultatet.

Våra egna frågor i indexet introduktion gav ett högt alfa värde ($\alpha=0.78$), vilket visade sig som en signifikant skillnad mellan grupperna ($t(58)=2.99, p=.004$)(se figur 1). Skillnaden i hur introduktionen bedömdes visade sig även som en signifikant skillnad i arbetsmotivation med inriktning mot utmaningar ($t(58)=3.78, p<.001$)(se figur 1). Det fanns även en tendens till skillnad i arbetsengagemang ($t(58)=1.70, p=0.95$).



Figur 1. Medelvärden för bedömning av arbetsplatsintroduktion respektive motiverande utmaningar i arbetet hos personal som introducerats i grupp ($N=28$) respektive individuellt ($N=32$).

Det fanns ingen skillnad mellan de som introducerats i grupp och de som fått en individuell introduktion angående rolltydligheten, $t(58)=0.39, p=n.s.$ Det var heller ingen skillnad i den subjektiva upplevelsen av arbetsskicklighet mellan de som introducerats i grupp och de som introducerats individuellt, $t(58)=0.55, p=n.s.$ Indexet arbetskrav uppvisade inte heller några skillnader mellan grupperna, $t(58)=-1.16, p=n.s.$

De personer som haft introduktion i grupp har genomgående högre värden än gruppen som haft en individuell introduktion. Med undantag för indexet arbetskrav där de som haft gruppintroduktion ($m=26.04, s=3.38$) hade något lägre värde än de som haft en individuell introduktion ($m=27.03, s=3.29$).

Diskussion

Den grupp som fått en strukturerad introduktion i föreläsningsform efter en schemalagd plan har bedömt introduktionen mer tillfredsställande och uppger högre inre arbetsmotivation med fokus på utmaningar i arbetet än de som fått individuell introduktion. Däremot fanns inte några

skillnader i rolltydlighet, engagemang, arbetsskicklighet och arbetskrav mellan grupperna trots att det fanns en signifikant skillnad i arbetsmotivation.

Från de som fått en individuell introduktion kom synpunkter på att introduktionen låg för lite vikt på det arbete som skulle utföras och att introduktionen var för kort. Att introduktionen upplevs som hastigt utförd kan för den nyanställde tyda på ett mindre intresse från organisationen och därmed sänka medarbetarens engagemang för organisationen, det psykologiska kontraktet blir svagare vilket kan vara en anledning till att motivationen var lägre skattad för de som introducerats individuellt (Wanous & Reichers, 2000).

Introduktionens syfte är att förse medarbetarna med kunskaper för att så effektivt som möjligt komma in i sitt arbete, enligt Gagné och Deci (2005) så ökar motivationen när medarbetarnas psykologiska behov av självständighet och kompetens uppfylls. Genom en lyckad introduktion har medarbetarna fått den kunskap som behövs för att självständigt utföra sitt arbete, de psykologiska behoven av kompetens och självständighet uppfylls och den inre motivationen ökar. De som haft en strukturerad introduktion i grupp bedömer sin introduktion som mer tillfredsställande och har också skattat den inre motivationen högre, vilket kan betyda att den introduktion de fått har gett dem de kunskaper de behöver och en trygghet att arbeta självständigt och därmed uppfyllt de psykologiska behoven vilket visar sig i en högre skattad inre motivation. För de som introducerats individuellt har istället dessa psykologiska behov ej uppfyllts, då introduktionen inte gett dem de kunskaper som krävs för att kunna arbeta självständigt. Om känslan av kompetens och självständighet inte infinner sig så minskar också känslan av tillhörighet (Gagné & Deci, 2005) och den inre motivationen blir lägre, vilket visar sig som en skillnad mellan grupperna där de som introducerats individuellt har skattat motivationen lägre och upplevt introduktionen mindre tillfredsställande.

Flera riktningar inom arbetsträningsområdet är överens om att introduktionen inte har ett direkt förhållande till uppskattningen av den egna arbetsskickligheten (Arthur, Bennet, Edens & Bell, 2003; Tharenou, Saks & Moore, 2007) men däremot finns flera individ faktorer som har ett direkt samband med hur medarbetarna tar till sig informationen och hur de använder den i arbetet, särskilt då den inre motivationen hos medarbetarna (Kuuvas, Buch & Dysvik, 2012). Personerna som fått en gruppintroduktion har en högre arbetsmotivation och tar då till sig informationen från introduktionen bättre och utnyttjar den i sin arbetssituation, de har också därför bedömt utbildningen bättre än den andra gruppen som fått individuell introduktion.

Den strukturerade introduktionsformen hos organisationen startar på första anställningsdagen, så nyanställda behöver inte gå och vänta på att få lära sig att sköta sitt arbete. Medan den individuella introduktionen genomförs över tid då plats och tillfälle ges, vilket kan underlätta

inläringen inom vissa områden men även göra nyanställda osäkra i väntan på vidare utbildning. Gruppen som fått individuell introduktion har bedömt introduktionen mindre tillfredsställande än den andra gruppen, och en anledning till det kan vara att då de nu varit anställda i två till fyra månader så har de ännu inte hunnit fått hela sin introduktion genom att den inte är schemalagd utan utförs då tid finns.

Flera synpunkter från gruppen med individuell introduktion handlade om utebliven feedback, vilket också kan leda till osäkerhet i arbetsrollen då de anställda inte får någon bekräftelse på om de utför sitt arbete korrekt. Enligt Gagné och Deci (2005) så kan negativ eller utebliven feedback göra att medarbetaren inte känner sig behövd och därför blir den inre motivationen lägre. Att de som introducerats individuellt inte fått några synpunkter (varken positiva eller negativa) på det arbete som utförts kan vara en orsak som förklarar skillnaderna i olika skattningar av inre motivation mellan grupperna där de skattat den lägre än de som fått introduktion i grupp. Gruppen som fått en strukturerad introduktion har haft diskussionstillfällen tillsammans med andra medarbetare och den handledare som hållit i utbildningen, det kan jämföras med att få feedback när det i grupp diskuteras på vilket sätt saker ska genomföras. Då de som introducerats genom gruppintroduktion har fått denna typ av feedback får de en större uppfattning om hur arbetet ska utföras och visar sig genom att de skattat den inre motivationen högre än den andra gruppen.

För de som introducerats individuellt så blir förhållandet mellan medarbetaren och den chef som övervakar den introduktionen ett slags mentorskap. Dessa ”mentorer” väljs ut av organisationen innan den anställde börjar vilket enligt Orpen (1997) kan leda till att personkemin inte stämmer överens mellan mentorn och den anställde. När personkemin inte infinner sig kan det leda till att mentorn lägger mindre tid och energi på den anställde (Orpen, 1997) som då kan få en känsla av att inte vara behövd och därför påverka den inre motivationen negativt så den blir lägre. Detta kan förklara till viss del att den grupp som introducerats individuellt har skattat den inre motivationen lägre, det kan tänkas att några i den gruppen fått mentorer där personkemin inte finns och därför inte får lika mycket utbildning eller feedback.

För att få en motiverad och effektiv personal så verkar det som att en strukturerad schemalagd introduktion är den bästa.

Om skillnaderna som vi fått fram verkligen beror på skillnaderna i arbetsintroduktion, eller om det beror på något annat kan inte besvaras i vår studie. Vid framtida studier inom ämnen kan det vara av stor vikt att först mäta arbetsmotivationen hos de båda grupperna innan introduktionen startar, och sedan mäta den igen när introduktionen genomförts för att utesluta fel som beror på skillnader i arbetsmotivation hos medarbetarna redan innan de börjat arbeta. I

gruppen med dem som fått individuell introduktion arbetar många på mindre orter, det kan vara så att arbetet är mindre utmanande där och att skillnader i arbetsmotivationen med inriktning mot utmaningar i arbetet beror på det. Kön och ålder är i stort sett lika fördelat över grupperna och ska därför inte ha någon inverkan på studien.

Svarsfrekvensen var lägre för den grupp som introducerats efter ett strukturerat schema, detta kan bero på att de är mer nöjda med sin situation. Rent generellt så finns större intresse att besvara enkäter/undersökningar då medarbetarna är missnöjda, då vill de inte vara tyst utan kunna vara med för att tycka till och påverka. Det är därför inte troligt att de uppmätta skillnaderna mellan introduktionsformerna beror på skillnaden i svarsfrekvens.

Referenser

- Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. (1995). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-965.
- Antón, C. (2009). The impact of role stress on workers behavior through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 44 (3), 187-194.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-245.
- Bezuijen X., van Dam K., van den Berg P., & Thierry H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 83, 673-693.
- Cheng P., Wang M., Moormann J., Olaniran B A., & Chen N-S. (2012). The effects of organizational environment factors on e-learning acceptance. *Computer & Education*, 58 (3), 885-899.
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A.-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., et al. (2000). *Användarmanual för QPS_{nordic} - Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige* (Arbetslivsrapport 2000:19). Arbetsmiljöinstitutet, Solna.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2010). Trainee programme reactions and work performance: the moderating role of intrinsic motivation. *Human Resource Development International*, 13 (4), 409-423.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Granberg, O. (2011). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Hung-Wen L., & Ching-Hsiang L. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior & Personality: an International Journal*, 37 (3), 321-328.
- Joblbauer S., Selenko E., Batiniz B., & Stiglbauer B. (2012). The relationship between job dissatisfaction and training transfer. *International Journal of Training and Development*, 16 (1), 39-53.

- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2012). Perceived training intensity and knowledge sharing: sharing for intrinsic and prosocial reasons. *Human Resource Management, 51*, 167-188.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bennar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och kultur.
- Locke, E., Norman, C., & Claramae, S.K. (1970). Studies of relationship between satisfaction, goal-setting and performance. *Organizational Behavior and Human Performance, 5* (2), 135-158.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization, 4*, 53-60.
- Robbins, S. P. (1992). *Essentials of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational level outcomes. *Human Resource Management Review, 17*, 251-273.
- Tracey, L.C. (2011). Conducting an effective needs assessment. *Professional Safety, 56*, 28-34.
- Wanous, J.P., & Reichers, A.E. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review, 10*, 435-451.
- Wegge J., Jeppesen H., Weber W., Pearce C., & Silva S. (2010). Promoting work motivation in organizations: should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit? *Journal of Personnel Psychology, 9* (4), 154-171.

Bilaga 1.

På följande sidor finns frågor och påståenden om ditt arbete, syftet med detta frågeformulär är att samla information om arbetsplatsen. Ta god tid på dig innan du svarar.

De flesta frågor besvarar du genom att ringa in det svarsalternativ som bäst stämmer överens med sin åsikt. Ringa endast in ETT svarsalternativ per fråga.

PERSONUPPGIFTER

1. Födelseår: _____

2. Kön:

Kvinna

Man

3. Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats: _____

4. Vilken ort arbetar du på: _____

INTRODUKTION

	Stämmer Inte alls	Stämmer lite	stämmer	Stämmer mycket	Stämmer precis
1. Fick du introduktion innan arbetet påbörjades?	1	2	3	4	5
2. Upplever du att du fått den utbildning som krävs för att	1	2	3	4	5

utföra ditt arbete?

3. Har du någon att vända dig till om du känner dig osäker?	1	2	3	4	5
4. Vet du alltid vem du ska vända dig till för att rådfråga om ditt arbete?	1	2	3	4	5
5. Har introduktionen lett till att du förstår vad ditt arbete går ut på?	1	2	3	4	5
6. Har introduktionen lett till att ditt arbete blivit effektivare?	1	2	3	4	5
7. Vet du på vilket sätt du bidrar till att uppnå organisationens mål?	1	2	3	4	5
8. Vet du vad organisationen har för mål?	1	2	3	4	5
9. Kunde introduktionen ha utförts på något annat sätt för att ditt arbete skulle ha blivit effektivare?	1	2	3	4	5

Fråga 9b. Om besvarat **fråga 9** att introduktionen kunde ha utförts annorlunda, på vilket sätt tycker då du att det skulle ha skett?

ROLLTYDLIGHET

	Mycket sällan eller aldrig	Ganska Sällan	Ibland	Ganska ofta	Mycket Ofta Eller alltid
10. Finns det klart definierade mål för ditt arbete?	1	2	3	4	5
11. Vet du vilket ansvarsområde du har?	1	2	3	4	5

12. Vet du precis vad som krävs av dig i arbetet?	1	2	3	4	5
13. Måste du utföra saker som du tycker skulle göras annorlunda?	1	2	3	4	5

SKICKLIGHET I ARBETE

	Mycket Sällan Eller aldrig	Ganska sällan	Ibland	Ganska ofta	Mycket Ofta Eller alltid
14. Är du nöjd med kvaliteten på det arbete du gör?	1	2	3	4	5
15. Är du nöjd med mängden arbete du får gjord?	1	2	3	4	5
16. Är du nöjd med din förmåga att lösa problem i arbetet?	1	2	3	4	5
17. Är du nöjd med din förmåga att upprätthålla ett gott förhållande till dina arbetskamrater?	1	2	3	4	5
18. Får du information om kvaliteten på det arbete du utför?	1	2	3	4	5
19. Kan du själv direkt avgöra om du gör ett bra arbete?	1	2	3	4	5

ENGAGEMANG I ORGANISATIONEN/ARBETSPLATSEN

	Mycket Sällan Eller aldrig	Ganska sällan	Ibland	Ganska ofta	Mycket Ofta Eller alltid
20. För mina vänner berättar jag att organisationen är ett mycket bra ställe att arbeta på?	1	2	3	4	5
21. Mina egna värderingar är mycket lika organisationens?	1	2	3	4	5
22. Organisationen inspirerar mig verkligen att göra mitt bästa?	1	2	3	4	5

ARBETSKRAV

	Mycket sällan eller aldrig	Ganska sällan	Ibland	Ganska ofta	Mycket ofta eller alltid
23. Kräver ditt arbete snabba beslut?	1	2	3	4	5
24. Är dina arbetsuppgifter för svåra för dig?	1	2	3	4	5
25. Kräver ditt arbete maximal uppmärksamhet?	1	2	3	4	5
26. Kräver ditt arbete komplicerade beslut?	1	2	3	4	5
27. Utför du arbetsuppgifter som du skulle behöva mer utbildning för?	1	2	3	4	5
28. Är dina kunskaper och färdigheter till nytta i ditt arbete?	1	2	3	4	5
29. Innebär ditt arbete positiva utmaningar?	1	2	3	4	5
30. Tycker du ditt arbete är meningsfullt?	1	2	3	4	5

MOTIVATION

Besvara dessa påståenden!

	Stämmer Inte alls	Stämmer ibland	Stämmer ofta	Stämmer alltid
31. Jag tycker om att lösa nya problem	1	2	3	4
32. Jag tycker om att lösa svåra problem	1	2	3	4
33. Desto svårare problem, desto mer trivs jag med att försöka lösa det	1	2	3	4
34. Jag föredrar uppgifter som är van vid istället för uppgifter som kräver mer av	1	2	3	4

mina förmågor				
35. Jag föredrar relativt enkla uppgifter	1	2	3	4
36. Jag vill att mitt arbete ger mig möjligheter att öka min kunskap och förmåga	1	2	3	4
37. Nyfikenhet är den drivande källan i det jag gör	1	2	3	4
38. Jag vill ta reda på hur jag kan göra mitt jobb på bästa sätt	1	2	3	4
39. Jag föredrar att lösa problem på egen hand	1	2	3	4
40. För mig är det viktigaste att tycka om det jag gör	1	2	3	4
41. För mig är det viktigt att få utlopp för mina åsikter	1	2	3	4
42. Jag är nöjd om jag känner att jag har fått erfarenhet oavsett projektets resultat	1	2	3	4
43. Jag är bekvämare när jag sätter mina egna mål	1	2	3	4
44. Jag tycker om att arbeta med absorberande uppgifter som gör att jag glömmer allt annat	1	2	3	4
45. För mig är det viktigt att kunna göra det jag tycker är roligast	1	2	3	4

Är det något annat du skulle vilja tillägga som du inte tycker framkommit i denna enkät?-

Tack så mycket för din medverkan!

Bilaga 2.

Vill du delta i en studie om arbetsplatsintroduktionens utformning?

Undersökningen sker via enkäter till personalen som börjat arbeta efter årsskiftet 2011/2012 på arbetsförmedlingen. Syftet med undersökningen är att få fram den bäst lämpade introduktionsmetoden för organisationen.

Enkäten består av 7 delar och med ett antal påståenden och frågor som tar ca 25 minuter att besvara. När du fyller i enkäten är det viktigt att du svarar så ärligt som möjligt. Mer information om hur enkäten fylls står i enkäten. Då du fyllt i enkäten lägg den då i det bifogade kuvertet, försegla detta och lämna till den ansvarige på organisationen som samlar in dem. Svar lämnas i senast onsdag 4 april.

De enskilda svaren är anonyma. Deltagandet är helt frivilligt och du kan när som helst sluta att besvara formuläret. Data från enkäterna kommer att presenteras på gruppnivå i form av ett examensarbete vid Personal- och Arbetslivsprogrammet vid Högskolan i Gävle. Inga enskilda personer kommer att kunna identifieras. Ni kommer genom er arbetsgivare kunna ta del av resultatet när det är klart.

Vi frågor om undersökningen kontakta:

Sofia Alm
Tlf.nr 070-791 00 87
Student vid PA-programmet
Högskolan i Gävle
Sofia-alm@hotmail.com

Nina Bending
tlf.nr 073-591 33 58
student vid PA-programmet
Högskolan i Gävle
nina.bending@yahoo.se

