



*Handbok för nyanställda
utan lantbruksbakgrund
som bokför
lantbruksföretag i LRF
Konsult AB*

Emma Gunnarsson

*SLU, Institutionen för ekonomi
Examensarbete i företagsekonomi
D-nivå, 30 ECTS-poäng*

*Thesis No 546
Uppsala, 2009*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-No546-SE

*Handbok för nyanställda utan lantbruksbakgrund som bokför
lantbruksföretag i LRF Konsult AB*

*Handbook for newly employed, who accounts farmer companies in
LRF Konsult AB, without earlier experience of farmer companies*

Emma Gunnarsson

*Handledare: Professor Bo Öhlmér, Sveriges lantbruksuniversitet
Jimmy Larsson, LRF Konsult AB*

© Emma Gunnarsson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-No546-SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2009

Tack till

Jag vill i detta arbete först och främst tacka mina respondenter, utan er hade det inte blivit något arbete. På Sveriges lantbruksuniversitet vill jag tacka min handledare Bo Öhlmér för hans vänliga och uppmuntrande synpunkter och för att han har låtit mig tänka själv först. Jag vill även tacka Jimmy Larsson och övriga på LRF Konsult AB för att ha bistått mig när jag bett om hjälp. Tack går även till familj och vänner som uppmuntrat mig.

Emma Gunnarsson

Bryssel, 25 mars 2009

Sammanfattning

LRF Konsult AB är ett svenskt företag med över 135 kontor. Under tiden 2006-01-01 till 2008-06-16 nyanställdes 397 personer. Eftersom nya personer anställs hela tiden har ett behov av liknande information till de nyanställda uppmärksammats.

Uppsatsens fråga är vad en handbok ska innehålla för att vägleda en nyanställd. Den nyanställda som avses arbetar på LRF Konsult AB och arbetar med lantbruksföretag. Svaret på frågan är att det beror på den anställdes behov. Handboken i denna uppsats är uppdelad på två handboksdelar; en arbetshandbok (bilaga 2) och en introduktionshandbok (bilaga 3). Arbetshandboken tillgodoser behovet av att få en struktur och lära sig viktiga kunskaper medan introduktionshandboken fungerar mer som en guide att socialiseras in i företagets kultur och skapa en önskvärd bild av företaget.

Uppsatsen bygger på teorier om socialisering, lärande och företagskultur, samt ett teoriavsnitt om lantbruksredovisning. En empirisk studie har genomförts med 12 respondenter, som alla arbetar/har arbetat på LRF Konsult AB.

Nyckelord: Handbok, Socialisering, Lärande, Kultur, Lantbruksföretag

Abstract/Summary

LRF Konsult AB is a Swedish company with over 135 offices. During the time 2006-01-01 to 2008-06-16, 397 persons were recruited. New people will continue to be employed and because of that a need for consistent information for the recruits has been noted.

The essay question is what a handbook should include to guide a newly recruited person. The newly recruited person that is referred to works at LRF Konsult AB with farming companies. The answer to the question is that it depends on the needs the employee has. The handbook in this essay is divided into two parts; a working handbook (appendix 2) and an introduction handbook (appendix 3). The working handbook meets the need for having a working structure and to learn important knowledge within the working field. The introduction handbook works more as a guide to be socialised into the organisation culture and to create a desired image of the company.

The essay is built upon theories about socialisation, learning and organisation culture, and also a chapter about farming company accounting. An empirical study have been done with 12 respondents, who all is working/has been working at LRF Konsult AB.

Key terms: Handbook, Socialisation, Learning, Culture, Farming companies

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	1
1.1	PROBLEMBAKGRUND	1
1.2	PROBLEMFÖRMULERING, SYFTE OCH MÅL	2
2	METOD	3
2.1	AVGRÄNSNINGAR SAMT RISKER MED PROJEKTET	4
2.2	FALLSTUDIE	4
2.3	INTERVJUFRÅGOR/PILOTSTUDIE/INTERVJUFÖRFARANDE	6
2.4	KÄLLKRITIK	7
2.5	KONFIDENTIALITET	8
3	TEORI.....	9
3.1	SOCIALISERING	9
3.2	LÄRANDE	11
3.3	FÖRETAGSKULTUR.....	12
3.4	LANTBRUKSREDOVISNING	13
4	EMPIRISK BAKGRUND	15
4.1	LRF KONSULT AB.....	15
4.1.1	Nyanställda tiden 2006-01-01 till och med 2008-06-16, könsfördelning.....	15
4.1.2	Nyanställda tiden 2006-01-01 till och med 2008-06-16, åldersfördelning	15
4.1.3	Nyanställda tiden 2006-01-01 till och med 2008-06-16, arbetsuppgiftsfördelning	16
4.2	TIDIGARE GJORDA HANDBÖCKER	16
5	EMPIRISKT MATERIAL.....	19
5.1	ALLMÄN INFORMATION KRING RESPONDENTEN	19
5.1.1	<i>Tid som anställd på LRF Konsult AB, förberedelser inför första dagen.....</i>	<i>19</i>
5.1.2	<i>Utbildningsbakgrund, relevant arbetslivserfarenhet, hur jobbet söktes.....</i>	<i>19</i>
5.2	KULTUR.....	20
5.2.1	<i>Uppfattning om företaget innan/efter anställningen började, information innan första arbetsdagen.....</i>	<i>20</i>
5.2.2	<i>Första tiden på nya jobbet, attityder, vägledning och värderingar.....</i>	<i>22</i>
5.2.3	<i>Vad som är "rätt" och hur den anställde vet vad som ska göras.....</i>	<i>23</i>
5.2.4	<i>Att jobba på LRF Konsult AB lokalt, regionalt eller nationellt.....</i>	<i>23</i>
5.2.5	<i>Företagets historia, information om företaget till de anställda</i>	<i>24</i>
5.2.6	<i>Rekrytering av nya medarbetare</i>	<i>26</i>
5.3	SOCIALISERING	26
5.3.1	<i>Första dagen på nya jobbet.....</i>	<i>26</i>
5.3.2	<i>Introduktion och handledning</i>	<i>27</i>
5.3.3	<i>Belöningar, straff, förödmjukande händelser, gäng.....</i>	<i>30</i>
5.4	LÄRANDE	31
5.5	HANDBOKSKOMMENTARER	32
6	ANALYS OCH DISKUSSION.....	35
7	SLUTSATSER.....	39
8	EPILOG	41
	REFERENSER.....	43
	BILAGA 1 GRUND FÖR INTERVJUFRÅGOR	47
	BILAGA 2. HANDBOK, "ARBETSHANDBOK"	49
	BILAGA 3 HANDBOK, "INTRODUKTIONSHANDBOK"	53

1 Introduktion

Det är viktigt ur den nyanställdes perspektiv att känna sig välkommen till sin nya arbetsplats och möta en stimulerande och relevant introduktion till arbetet. Om introduktionen är bristfällig finns en risk att den nyanställda ser sig om efter andra arbeten och i ett sådant fall får inte företaget tillbaka de pengar de satsat på den nyanställda (se empiridelen). Att introducera nyanställda är även viktigt ur ett företagsperspektiv. Praktisk erfarenhet har visat att det tar upp till ett år för en nyanställd att bli lika effektiv som de mer erfarna (Öhlmér, 2008, muntlig information). Tiden det tar att få en anställd effektiv är en tid där ofta kostnaderna för den anställda är högre än värdet av vad denne producerar.

Ett företag med många nya anställda varje år är LRF Konsult AB. Deras produkter består till stor del av tjänster. Tjänsterna är beroende av individens förmåga, attityd och förståelse av sina arbetsuppgifter. I dagsläget finns ingen enhetlig introduktion av de nyanställda på de olika lokalkontoren i Sverige.

1.1 Problembakgrund

LRF Konsult AB är ett företag i Sverige med i huvudsak redovisning som arbetsuppgifter. Kompetensen i företaget är bred. Jämfört med andra stora redovisningsföretag har LRF Konsult AB en bred lantbrukskunskap¹. Nära hälften av LRF Konsult ABs intäkter kommer från jord- och skogsbruksföretag (Intranätet LRF Konsult AB). Då företaget har många anställda och över 135 kontor (www.konsult.lrf.se, 2009-01-07) är det svårt att få liknande introduktion av nyanställda. I dagsläget anställs många nya personer varje år, delvis till följd av pensionsavgångar. Det är även svårt att få anställda med kunskaper i lantbruksnäringen och de speciella regler redovisningsmässigt som dessa företag innebär. I dagsläget ingår en introduktionsutbildning på två dagar för nyanställda, men i denna ingår i dagsläget inget praktiskt vad det gäller lantbruksföretagets speciella krav på redovisning. Efter att jag själv varit nyanställd och i ett halvår ha suttit i samma arbetsrum som två andra nyanställda har behovet av en bättre introduktion av lantbruksnäringens speciella redovisning uppmärksammats. Detta behov har även med tiden uppmärksammats av ledningen i LRF Konsult AB. Idén att skapa en handbok kom upp då en nyanställd uttryckte behovet av att ha en enhetlig information gällande bokföring av lantbruksföretag. Att skapa en grund för en handbok för nyanställda i LRF Konsult AB är ett uppdrag från LRF Konsult AB i samband med att det görs som en D-uppsats i ämnet företagsekonomi på Sveriges lantbruksuniversitet.

Varje företag är unikt och speciellt liksom varje bransch har sina speciella saker att tänka på vid bokföring av dessa. Även lantbruksrelaterade företag är speciella, exempelvis med EU-ansökningar och återbetalningsansökningar på el- och dieselskatt. Vid bokslutet finns det speciella regler för lagervärdering etcetera. Speciellt för personer utan tidigare lantbrukserfarenhet kan det uppfattas som besvärligt och krångligt med allt som de ska tänka på, när de ens inte vet om kostnadsposten på fakturan är namnet på ett utsäde eller ett foder. Ofta kan en nyanställd lära sig mycket vid fikabordet eller genom studiebesök, men många

¹ Vd Jonas Bergqvist skriver bland annat följande: "Vår samlade kompetens spänner över vida områden och innefattar ekonomi, affärsutveckling, IT-användning och juridik. Vi kan EU-reglementet, har helt unika kunskaper om de gröna näringarna och vi är dessutom Sveriges största fastighetsmäklare av jord- och skogsbruksfastigheter. Jag vågar påstå att inget annat företag som arbetar med rådgivning har en sådan bredd som LRF Konsult AB." Källa: www.konsult.lrf.se/omoss 2009-01-07

(se empiriavsnittet) vill även gärna kunna läsa sig till och få en överblick redan från första arbetsdagen, exempelvis i formen av en handbok.

1.2 Problemformulering, syfte och mål

Syftet med en handbok är att ge nyanställda bokförare av lantbruksföretag en bättre introduktion in i deras vardagliga arbete med att bokföra lantbrukskunder samt ge en snabbare förståelse för hur redovisningen för ett lantbruksföretag hänger ihop. Detta skulle kunna uppnås genom skapandet av en handbok. En handbok skulle kunna förkorta introduktionstiden på företaget, så att den enskilda medarbetaren blir mer lönsam tidigare. En handbok syftar även till att homogenisera det som de nyanställda lär sig på olika kontor i Sverige.

Frågeställningen för examensarbetet är:

Vad bör en handbok innehålla för att ge vägledning till en nyanställd?

Examensarbetets mål är att ha ett första utkast till handbok klart inom tidsramen för examensarbetskursen. Projektet innebär inte att producera en komplett handbok utan ska mer ses som skapandet av ett underlag för LRF Konsult AB:s ledning att arbeta vidare med. Projektet skulle även kunna innebära en god möjlighet att utöka samarbetet mellan Sveriges lantbruksuniversitet och LRF Konsult AB, exempelvis genom fler examensarbeten.

2 Metod

För att skriva en handbok måste kunskapsbehovet hos den nyanställda vara undersökt. Eftersom författaren av handboken själv jobbade som nyanställd på LRF Konsult AB under våren 2008, finns en förståelse för hur en nyanställd utan tidigare arbetslivserfarenhet inom området uppfattar de nya arbetsuppgifterna gällande bokföring av lantbruksföretag. Författaren hade dock en sektorskunskap som däremot kan saknas hos de som inte har utbildning eller annan erfarenhet av lantbrukssektorn. Under våren 2008 gavs tillfälle till informella samtal med nyanställda med olika bakgrunder, och senare under hösten 2008 gjordes intervjuer med nyanställda.

Med en handbok gäller det inte bara att ha en grund bland de nyanställda och veta deras behov utan den måste även förankras i ledningen på företaget för att de nyanställda ska få en chans att få använda handboken. Detta gjordes våren 2008 genom att först ta kontakt med teamledaren på ett LRF Konsult AB-kontor, som sedan i sin tur förankrade idén högre upp i företaget.

För att vidare undersöka synen på introduktionen av de nyanställda har intervjuer genomförts bland nyanställda och introduktionsansvariga. På detta sätt kan idéer om hur en handbok bör utformas komma både från de nyanställda och från de med mer erfarenhet, som kanske ser saker annorlunda. Respondenterna får i intervjuerna svara på frågor om introduktionen, utgående från de olika teorierna i teorikapitlet. Intervjuerna återkommer i den empiriska genomgången. Intervjutekniken bygger på teorin om grounded theory, och där intervjufrågorna (se bilaga 1) bygger på teorierna i teorikapitlet.

Handboken kommer att delas upp i olika kapitel utifrån intervju svaren. Handboken kommer bestå av två pärmar; en arbetspärm (se bilaga 2) och en introduktionspärm (se bilaga 3). I arbetspärmen finns det först en indelning i kapitel efter BAS-kontoplanens kontoklassindelning. Under de olika kapitlen kan senare de vanligaste frågorna angående de speciella konton och regler gällande exempelvis lantbruksföretag tas upp. Vilka de vanligaste frågorna är, är inte så lätt att avgöra, men de kommer få arbetas vidare med av LRF Konsult ABs ledning efter att detta projekt är slutfört. Handboken har under intervjuernas gång bollats med de nyanställda och introduktionsansvariga, men har inte testats i praktiken.

För att det ska vara möjligt att få en djupare förståelse för komplexiteten och mekanismerna bakom en lyckad introduktion av en nyanställd kommer författaren att använda sig av olika vetenskapliga teorier. Teoriavsnittet återfinns i kapitel 3 och berör teorier om kultur, socialisering och lärande. Teorierna kommer från litteratur om introduktion av nyanställda, management med mera.

Förankringen av projektet ska ske i ledningen på LRF Konsult AB och spridas ut till de anställda genom förslagsvis Intranätet på LRF Konsult AB. Genom kontakten med handledaren Jimmy Larsson på LRF Konsult AB kan förankringen i företaget säkerställas. Spridningen på SLU kommer att vara genom att det färdiga examensarbetet redovisas och därefter läggs ut på Epsilon, som är tillgängligt via Internet.

2.1 Avgränsningar samt risker med projektet

Arbetet avgränsas till att endast undersöka företaget LRF Konsult AB. Analyserna kommer endast grunda sig på vissa utvalda teorier. Teorierna är utvalda efter uppfattad relevans i samråd med handledare på Sveriges lantbruksuniversitet. De teorier som under projektets gång uppfattats som mest relevanta har valts.

En risk med projektet är att handboksdocumentet inte kommer uppdateras senare, men genom att LRF Konsult AB skulle kunna sätta en ansvarig person för handboken kan risken minskas. En annan risk är att handboken inte kommer användas, men genom att den exempelvis skulle kunna gås igenom under introduktionsutbildningen för nyanställda på LRF Konsult AB minskas även den risken.

2.2 Fallstudie

Ejvegård (2003, s. 33) skriver att syftet med en fallstudie är att beskriva verkligheten med hjälp av ett fall och att detta fall sedan får representera verkligheten. Fördelen med fallstudier är att forskaren slipper beskriva alla olika fall som finns i verkligheten. Svårigheten med fallstudier är att det är svårt att dra generella slutsatser som gäller för hela verkligheten. Fallstudien kan dock ge indicier åt en viss riktning som kan leda mot en slutsats tillsammans med andra indicier från andra forskningsmetoder (Ejvegård, 2003, s. 33).

För att öka trovärdigheten hos fallstudien kan forskaren ta fall från olika kategorier för att därigenom få en rikare bild. Fallstudier är i början mer ett sätt att förstå något snarare än att förklara något. Ju längre processen går med fallstudierna desto mer precisa frågor kan forskaren ställa. I fallstudier ”arbetar forskaren med många variabler hos objektet (fallet)” medan en statistiker ”i sin analys använder många objekt med få variabler hos objekten” (Ejvegård, 2003, s. 34).

I detta examensarbete har fallstudier valts. Anledningen till att fallstudier valts istället för exempelvis enkäter är att svaren i en fallstudie är djupare och följdfrågor kan ställas. Fallstudierna har gjorts en och en tills en mättnad bland svaren uppnåtts. Fallstudier är mer tidskrävande per person än en enkät kan vara med enklare kryssa-i-frågor. I det här examensarbetet bedömdes det mer lämpligt med intervjuer än enkäter.

Grounded theory ska inte ses som en specifik forskningsmetod utan mer som komponenter och grundsatser som bör inkluderas i en forskningsdesign, exempelvis i fallstudier (Pickard, 2007, s. 156). En intervju där grounded theory används börjar oftast med en bred och öppen fråga. Mer detaljerade frågor uppkommer senare i intervjun när den som intervjuar kan börja observera en viss situation eller process som intresserar den som intervjuar (Pickard, 2007, s. 157-158). I grounded theory är det viktigt att inte se insamlande av empiriska data som ett första steg som sedan linjärt leder vidare till en analysdel av datan. Processen ska mer ses som att empiriska data först samlas in, analyseras, för att sedan följas av ytterligare insamlande av empiriska data. Att analysera den första datan anses viktigt för att kunna gå vidare i intervjuprocessen. Den empiriska datan bör vara rik när det gäller detaljerade och utförliga beskrivningar av händelser, känslor, reaktioner och så vidare. För att samla in sådan rik data krävs djupa intervjuer och observationer (Pickard, 2007, s. 158).

I grounded theory är stickprovstagningen alltid teoretisk och målmedveten/avsiktlig. Den teoretiska insamlingen av data utgår ifrån att det inte finns någon möjlighet att i förväg veta vilka och hur många som ska intervjuas. Antalet och strukturen av de intervjuade kan därför inte i förväg bestämmas. Insamlingen av data avslutas när tillfredsställande mättnad uppnåtts (Pickard, 2007, s. 158-159).

Huruvida tidigare teorier ska ligga till grund för datainsamlingen finns det olika teorier för. Pickard (2007, s. 159) menar att tidigare teorier inte i sig själva ska ligga till grund för den nya datainsamlingen utan mer ses som vägvisare för forskaren.

Syftet med grounded theory är att ta fram teorier baserade på empiriska bevis. Teorier utvecklas genom att empiriska data samlas in och bekräftar eller förnekar delar av teorin. Teorin kan sedan utvecklas genom att ytterligare empiriska insamlingar kan lägga till nya delar eller ta bort delar hos teorin (Pickard, 2007, s. 159-160). Pickard (2007, s. 160) skriver vidare att framtagandet av teorier genom att använda grounded theory ska ses som en ständigt pågående process där teorin växer fram redan från den första analysen och därefter ständigt kommer att skifta och utvecklas allt eftersom. Det är i grounded theory viktigt att inte se insamlandet av empiriskt material som ett sätt att bekräfta redan gjorda antaganden, utan att vara öppen för framväxandet av nya teorier (Pickard, 2007, s. 160). När det gäller framväxandet av en teori finns det två olika steg enligt Pickard (2007, s. 160); först *substantive theory* och sedan *formal theory*. Substantive theory kommer först och är nära kopplad till den verkliga undersökningen och "riktiga" händelser. Formal theory är mer abstrakt och är en fortsättning på substantive theory. När substantive theory bygger på *en* studie bygger formal theory på *flera* studier. Substantive theory bygger ofta grunden för att kunna utveckla och förfina teorier till formal theory. Forskare som utvecklar formal theory kan därför ta hjälp av redan gjorda studier för att gå vidare i processen att skapa en formal theory. Gemensamt för både substantive och formal theory är att de som i all grounded theory bygger på analyser av empiriska data istället för abstrakt begreppsskapande. Detta innebär också att teorierna helt beror på forskarens samspel med den empiriska datan.

För att öka samspelet med den empiriska datan kan minnesanteckningar användas (Pickard, 2007, s. 160). Minnesanteckningar kan ses som en skriftlig kommentar av data eller som en tolkning av datan när den insamlas (Pickard, 2007, s. 161). I grounded theory ses minnesanteckningarna som processen att visualisera sina analyser och att tänka högt om vad som setts, lästs, känts och förståtts gällande datan. Minnesanteckningarna tvingar forskaren att tänka efter och ge mening åt datan och sätta in datan i sitt sammanhang (Pickard, 2007, s. 161). Minnesanteckningarna är en del av dataanalysen enligt Pickard (2007, s. 161). Det är upp till forskaren att bestämma hur minnesanteckningarna ska se ut. De kan även skifta i sitt utseende och struktur från de första empiriska datainsamlingarna till senare datainsamlingar (Pickard, 2007, s. 161). I detta examensarbete har minnesanteckningar använts under tiden som intervjuerna har gjorts. Dessa minnesanteckningar har gjorts direkt på en dator.

Grounded theory kan jämföras med en induktiv ansats. Enligt nationalencyklopedins hemsida betyder induktiva metoder "metoder avsedda att tillämpas vid [induktion](#) i syfte att undvika att falska slutsatser genereras" (Internet, Nationalencyklopedien 3, 2009). Induktion betyder "slutledning i vilken man sluter sig till en allmän lag från ett antal enskilda iakttagelser" (Internet, Nationalencyklopedien 2, 2009).

Idenna studie har LRF Konsult AB valts som fallstudie. Anledningen till detta är att uppdraget att göra en handbok kom från företaget. Angående urvalet av respondenter, se källkritiken.

2.3 Intervjufrågor/pilotstudie/intervjuförfarande

Studiens empiriska material består av 12 intervjuer. Fem av intervjuerna är gjorda på plats, medan 7 är gjorda via telefon. Hälften av de intervjuade är kvinnor och hälften är män. Nedan kan du läsa om respondenternas bakgrund, samt vad de svarat. För källkritik kring intervjuetkniker med mera, se metodavsnittet i kapitel 2.

I tabell 2.1 finns en sammanställning över de respondenter som ingår i studien. Åldersintervallet är indelat efter samma åldersintervall som återfinns i figur 4.2 i kapitel 4. Alla intervjuer är gjorda mellan den 6 oktober 2008 och 14 oktober 2008.

Tabell 2.1. Sammanställning över respondenterna i den empiriska studien

Respondent	Respondentgrupp	Kön	Ålder²	Plats-/telefonintervju	Intervju-datum	Kontroll³
1	Före detta anställd	Man	50-59	Platsintervju	2008-10-06	2008-12-22
2	Nyanställd	Kvinna	30-39	Platsintervju	2008-10-06	2009-01-08
3	Nyanställd	Kvinna	30-39	Platsintervju	2008-10-07	2009-01-13
4	Nyanställd	Kvinna	30-39	Platsintervju	2008-10-07	2009-01-08
5	Nyanställd	Kvinna	30-39	Platsintervju	2008-10-07	2009-01-05
6	Nyanställd	Man	18-29	Telefonintervju	2008-10-09	2009-01-08
7	Nyanställd	Man	18-29	Telefonintervju	2008-10-09	2009-01-07
8	Nyanställd	Man	30-39	Telefonintervju	2008-10-09	2009-01-05
9	Nyanställd	Kvinna	30-39	Telefonintervju	2008-10-08	2009-01-05
10	Nyanställd	Kvinna	30-39	Telefonintervju	2008-10-10	2009-01-07
11	Introduktion ansvarig ⁴	Man	50-59	Telefonintervju	2008-10-14	2009-01-20
12	Introduktion ansvarig ⁵	Man	60-70	Telefonintervju	2008-10-14	2009-01-13

Totalt sett har en gammal anställd, nio nyanställda och två resultatenhetschefer intervjuats. De sista fem-sex intervjuerna kändes mest som upprepning av vad de andra sagt, vilket gjorde att intervjuerna stoppades. Könsfördelningen är sex kvinnor och sex män, och de jobbar/har jobbat på kontor i Götaland, Svealand och Norrland (med en klar övervikt för Götaland). Då respondenterna har lovats anonymitet kändes det under intervjuerna som att de pratade fritt och öppenjärtligt.

I intervjuprocessen enligt Grounded theory har först en pilotstudie/provintervju gjorts. Denna pilotstudie är intervjun med respondent 1 (se tabell 2.1). Innan intervjun hade vissa stödfrågor tagits fram. Stödfrågorna hade gjorts efter vad som verkade kunna vara intressanta frågor efter att ha tagit del av litteratur inom området och för att kunna få fram aspekter intressanta för

² Se indelning i tabell 4.2.

³ Datum när respondenterna har kontrolläst och godkänt den empiriska sammanställningen av deras intervjuer

⁴ Resultatenhetschef

⁵ Resultatenhetschef

framtagandet av en handbok för nyanställda i LRF Konsult AB. Stödfrågorna återfinns i bilaga 1. Dessa frågor kompletterades efter pilotstudien något, samt själva intervjutekniken förfinades genom att titta respondenterna mer i ögonen och tystna för att få mer uttömmande svar. Intervjun med respondent 2 gjordes en egen dag. Syftet med detta var att eventuellt kunna göra om frågorna eller hitta nya infallsvinklar till de kommande intervjuerna. Då svaren på frågorna i stort sett inte var kända i förväg skedde en standardisering av återkommande frågor allt eftersom intervjuerna fortstred.

Frågorna ställdes öppet, med följdfrågor för att få mer utförliga svar. När respondenten inte hade mer att svara på ett intervjuområde gick intervjun över på ett annat område. Innan intervjuerna startade förklarades syftet med studien, varför personen var utvald, anonymitet i studien, samt att respondenten inte kunde svara fel och var fri att säga pass om denne inte ville svara på någon fråga. Respondenterna uppfattades inte i intervjuerna som att de kände sig tvingade att svara, även att ingen av respondenterna svarade pass på en fråga. När respondenten var osäker på frågan så frågade denne mer utförligt. I studien gjordes det 5 platsintervjuer och 7 telefonintervjuer, se tabell 2.1. Inga skillnader i svar mellan platsintervju eller telefonintervju uppfattades. Frågor ställdes om hur en handbok skulle kunna se ut. Dessa handböcker (se bilaga 2 och 3) utarbetades efter hand som intervjuerna gjordes, så därför fick respondent 12 ge synpunkter på en mer utarbetad handbok än vad respondent 1 kunde göra. Handboken var påbörjad redan innan första intervjun, med respondent 1 med påbörjade rubriksättningar. Från början var handboken bara ett dokument, vartefter det med intervjuernas gång blev två delar i handboken som således de senare respondenterna gav synpunkter på.

2.4 Källkritik

En grund till skepsis mot källor är alltid frågan om personen bakom källan varit påverkad av något som påverkat resultatet, exempelvis varför texten är skriven och åt vem som texten är skriven åt/till. Genom att aktivt söka bland vetenskapliga källor, istället för tidningar och internetkällor kan det finnas en ökad chans till ökad trovärdighet hos texten. En källa som många har använt som en referens skulle också kunna vara en mer vedertagen tolkning av vad som anses rimligt bland etablerade forskare, men i sådana fall måste det kollas upp hur de andra forskarna använder källan (om de förkastar teorin eller håller med). På grund av tidsbegränsningen har inte detta kunna undersökas närmare, men källorna är efter bästa förstånd valda efter uppfattad vetenskaplig trovärdighet samt att de ska vara framstående inom ämnesområdet.

Jag är medveten om att frågorna vid intervjuerna kan ha formulerats på ett visst sätt baserat på hur jag tolkade situationen och därmed ställde frågorna. Min tolkning av situationen under intervjuerna är grundade på min förförståelse. Detta gör även att tolkningen av respondenternas svar kan bli missvisande. En risk finns även att respondenterna har tolkat frågorna på ett annorlunda sätt än vad som var avsett.

Intervjutiden varierade mellan de som intervjuades. En lång intervjutid kan ha en uttröttande effekt på både den som intervjuar och den som blir intervjuad, och detta kan påverka resultatet. En risk finns exempelvis att svaren blir kortare och kortare för att intervjun ska avslutas. Intervjutiderna varierade i studien mellan 13 och 55 minuter (männen varierade mellan 13 och 33 min och kvinnorna varierade mellan 30 och 55 min).

Relationen mellan respondenten och den som intervjuar kan påverka svaren. Det kan antingen bli lättare eller svårare att ge negativ kritik om företaget. Det kan också påverka var man sitter när intervjun genomförs. Ett rum som inte är avskilt kan göra att respondenten inte vågar säga vad den tycker för att risk finns att andra hör. Ett stimmigt rum försämrar också koncentrationen.

Urvalet kan påverka resultatet. Respondenterna valdes utifrån de jag visste var nyanställda på LRF. Ett försök till att hitta respondenter med olika bakgrund, ålder, kön, placering i landet, skiftande erfarenheter av introduktion etcetera har gjorts. Handledaren på LRF Konsult AB har även valt ut några men hur de har valts ut är inte klart. Några personer valdes av mig slumpvis via Internet. Dessa representerade landsdelar som inte var representerade bland de tidigare utvalda. Att inte alla respondenterna valdes ut slumpvis, samt att de endast var 12 stycken kan innebära att svaren inte är representativa för åsikter hos alla nyanställda på LRF. Det är dock inte säkert att ett totalt slumpvist urval hade gett ett annat resultat.

Efter sammanställning av intervjuerna har en kontroll skett hos respondenterna där de fått godkänna min sammanställning av intervjun. Vid godkännandet plockades vissa delar bort efter respondentens önskemål för att säkerställa den intervjuades anonymitet. Bortplockandet av vissa svar kan ge en missvisande bild över hur introduktionen uppfattas från en nyanställds synvinkel.

Bandspelare användes inte under intervjuerna. Det finns därmed en risk att information har fallit bort. Att bandspelare inte användes berodde på att det inte skulle hämma respondenten. Istället för bandspelare gjordes anteckningar under intervjuerna.

2.5 Konfidentialitet

I vissa studier är det viktigt att inte avslöja personernas identitet. Detta kan vara när viktig information kan kännas igen av andra. Den som intervjuar ska kunna garantera respondenterna att den empiriska informationen ska behandlas konfidentiellt. Det kan uppnås genom att exempelvis utesluta alltför personlig information, garantera anonymitet i uppsatsen och övriga publikationer samt att förstöra eventuella inspelningsband efter att uppsatsen har avslutats. Det är viktigt att forskaren inte lovar respondenterna en högre konfidentialitet än vad forskaren kan leva upp till. (Fangen, K. 2005, s. 20)

I uppsatsen nämns ingen av respondenterna vid namn. Elva av de intervjuade tillhör LRF Konsult AB och en tillhör inte LRF Konsult AB. Hade de representerat en allmän ståndpunkt för LRF Konsult AB hade de kunnat representeras med namn eftersom det då hade varit företaget de var talesperson för. I intervjuerna i den här uppsatsen representerar de sig själva och berättar om sina egna upplevelser. De representerar alltså inte en hel organisation utan sig själva och nämns då inte vid namn för att garantera anonymitet.

3 Teori

I nedanstående kapitel beskrivs teorier rörande socialisering, lärande och företagskultur. Till teorikapitlet tillhör även ett avsnitt rörande speciella bokföringsregler gällande lantbruk. Grounded theory har valts att användas som utgångspunkt i fallstudierna/intervjuerna. Angående urvalet, se källkritiken. Övriga teorier är grunden till intervjufrågor samt analys av resultaten.

Teorierna har valts då dessa har ansetts relevanta för att förstå hur en introduktion av nyanställda går till. Eller som Bang (2007, s. 153) skriver så är det genom socialisering som en kultur lärs ut, vilket visar på sammankopplingen mellan de olika teoriområdena. Det är inte bara kunskapsbehovet hos de nyanställda som bör studeras utan även värderingar och attityder kan ses som avgörande för framgång. Teorierna ska inte vara en del i en färdig handbok utan används som medel för att få fram vilka delar en handbok bör innehålla.

3.1 Socialisering

Bruzelius & Skärvad (2004, s. 298) skriver att socialisering har att göra med hur den nyanställda får ta del av och lära känna organisationens *code of conduct*. Code of conduct består av värderingar, normer och hur den nyanställda förväntas bete sig i organisationen. Det anses viktigt att i introduktionen av den nyanställda ”överföra de värderingar och attityder som anses vara avgörande för organisationens framgång” (ibid., s. 298-299). Den nyanställda informeras i introduktionen om krav gällande sin befattning, ansvar, befogenheter, hur den nyanställda förväntas uppträda, organisationens mål och strategier, samt vad organisationen står för i grunden (ibid., s. 298). Ett exempel på hur en organisation kan överföra sina värderingar är att ge den nyanställda en lista på olika värderingar som organisationen står för. En sådan lista gjorde Ingvar Kamprad på 1970-talet och kallade den för *En möbelhandlares testamente*. Testamentet bestod av olika värderingar som skulle verka som ett underlag för socialiseringen i företaget (ibid., s. 299).

När en person socialiseras (skolas in socialt) kallas processen för socialisation (ibid., s. 328). Socialisationsprocessen går ut på att låta personen ta del av och successivt införliva organisationens grundläggande värderingar och dess handlingsmönster. Socialisationen kan antingen vara *formell* eller *informell*. Den formella socialisationen kan bestå av utbildningsprogram och liknande. Den informella socialisationen består av mer personlig inskolning med hjälp av arbetskamrater och ledare. Den informella socialisationen kan enligt Bruzelius & Skärvad (2004, s. 329) ge mer relevant information än den formella socialisationen.

Hur lång tid socialiseringen tar beror på hur organisationens kultur är, se figur 3.1. Vid en *öppen kultur* är kulturen så som den ser ut att vara (ibid., 329). Individen kan lära sig kulturen relativt snabbt här. I den öppna kulturen är betydelsen av olika kulturella attribut tydliga och begripliga. Exempel på öppna kulturer är enligt figur 3.1 den lokala idrottsföreningen samt universitetet. När de kulturella attributen inte är sammanlänkade och den faktiska kulturen inte överensstämmer med den önskade ses kulturen som mer sluten (ibid., s. 329). I en *sluten kultur* är det svårare för individen att förstå kulturen och svårare att socialiseras. Hur sluten en kultur är beror på ”i vilken utsträckning de kulturella attributen är sammanlänkade samt huruvida den faktiska kulturen överensstämmer med den önskade kulturen” (ibid., s. 329). Exempel på slutna kulturer är enligt figur 3.1 det mindre konsultföretaget samt det stora

industriföretaget. Figur 3.1 har även två andra indelningar gällande kulturer, nämligen *enkel* eller *komplex kultur*. Ju fler subkulturer och ju större bredd när det gäller kulturella attribut en kultur har, desto mer komplex är den. Den komplexa kulturen har dessutom mer motstridiga subkulturer samt fler artefakter, värderingar och grundläggande antaganden (ibid., s. 329).

		Kultur	
		Enkel	Komplex
Kultur	Sluten	Det mindre konsultföretaget	Det stora industriföretaget
	Öppen	Den lokala idrottsföreningen	Universitetet

Figur 3.1. Kultur och socialisation i olika slags organisationer. Källa: Modifierad från Bruzelius & Skärvad (2004), figur 12.6, s. 329.

Ett exempel på ett företag som jobbat med socialiseringen är H&M. De har i sin organisationskultur skapat *H&Ms sju grundvärderingar* samt en plan för hur denna ska spridas till medarbetarna. De sju grundvärderingarna är sunt förnuft, egna initiativ, tron på individen, rak kommunikation, kostnadsmedvetenhet, laganda samt högt tempo med ständiga förbättringar (ibid., s. 329-330).

Bang (1997, s. 153) skriver att en person måste *läras* att bli fullständiga samhällsmedborgare. Hur mycket en person internaliserar kulturen skiljer sig. Värderingar, normer, uppfattningar, kunskaper, teknik och institutioner lärs ut genom socialiseringsprocesser.

Bang (2007, s. 153) fortsätter med att tala om *primärsocialisering* och *sekundärsocialisering*. Primärsocialiseringen härrör sig till uppfostran och de olika roller som barnet lär sig under sin uppväxt, såsom könsrollen, samhällsmedborgarrollen, rollen som självständig människa etcetera. Sekundärsocialiseringen är ”varje senare process som leder in samhällsmedborgarna i specifika roller i sekundärgrupper – t.ex. rollen som arbetare, direktör, psykolog, personalchef eller ekonomistudent” (ibid., s. 153). Denna sekundärsocialisering startas när en människa kommer som nyanställd till en arbetsplats. Sekundärsocialiseringen kan aldrig bli lika stark som primärsocialiseringen. Primärsocialiseringen kan endast äga rum om barnet känner en känslomässig identifiering. Detta är inte fallet med sekundärsocialiseringen. Bang (2007) skriver att ”innehållet av det som lärs under sekundärsocialiseringen är mer föränderligt, mindre verkligt och mer flyktigt än det som internaliseras under primärsocialiseringen”. För att förstärka sekundärsocialiseringen kan olika tekniker användas. Teknikernas mål är att förstärka socialiseringsprocessens *affektiva*⁶ *sidor*. Exempel på olika tekniker som amerikanska företag har använt sig av är; utsätta den nyanställda för förödmjukande upplevelser för att denne ska ifrågasätta nyttan av tidigare inlära värderingar etcetera, aktivt och konsekvent använda sig av belöningar och straff för att främja visst beteende, använda ceremonier, ritualer och historier om kritiska händelser i företagets historia

⁶ Affektiv = som har att göra med affekt eller affekter; känslomässig, känsloladdad. (Internet, Nationalencyklopedien 1, 2008)

för att inpränta och förmedla kulturen i de nyanställda, ”kasta den nyanställde i skyttegraven” för att denne snabbare ska lära sig vad företaget betonar mest, företagets huvuduppgifter samt hur dessa ska utföras. Skandinaviska företag tros ha en mindre extrem användning av sådana tekniker samt inte använda sådana tekniker medvetet. Tron på sekundärsocialiseringens betydelse i arbetslivet ska inte övertolkas då även andra faktorer påverkar individen. Andra faktorer kan vara faktorer inuti människan som inte kan återföras till sekundärsocialiseringsprocesser. (ibid., s. 154-155)

När det gäller LRF Konsult AB:s värderingar och attityder är det svårt att veta exakt. Deras affärsidé är ”att aktivt hjälpa våra kunder att utveckla sina företag och förbättra sin ekonomi” (Internet, LRF Konsult AB 1 & 2, 2009). De har ett strategiskt mål att öka sitt ”nöjd medarbetare”-index med minst en procentenhet per år (Intranät, LRF Konsult AB, 2009). I dagsläget ligger det något lågt jämfört med andra liknande företag. En av faktorerna för att kunna höja indexet är att förbättra introduktionen av de nyanställda (ibid.).

Enligt Pater & van Gils (2003) kan det inverka negativt på det individuella etiska beslutsfattandet att ha en etisk kod på företaget. En etisk kod på företaget leder enligt artikeln till ett mer oetiskt beteende hos personalen. Att ha professionella koder på företaget inverkar indirekt positivt på det etiska klimatet. Pater & van Gils (2003) diskuterar detta resultat av studien och pekar på att anställda kan bli cyniska över syftet med en etisk kod, men mindre misstänksamma gällande intentionerna med en professionell kod. Författarna skriver även att professionella anställda är mer lojala med sitt yrke än med sin organisation.

Dobson (2003, s. 29-30) skriver att etiska koder oftast inte ger någon inverkan på de anställdas etiska beteende i ekonomiföretag. Då de anställda i sin utbildning lär sig att en rationell person är materialistiskt maximerande kommer dessa personer också att anse att detta är det normala sättet att vara. Detta kallar författaren för ackulturation, vilket innebär att personer som kommer i daglig kontakt med ett visst beteende kommer att anta att det är det beteendet som är rationellt och acceptabelt. När sedan ett företag försöker lära ut etiska koder med hänsynstagande etcetera är det svårt för ekonomiutbildade personer att ta till sig dessa.

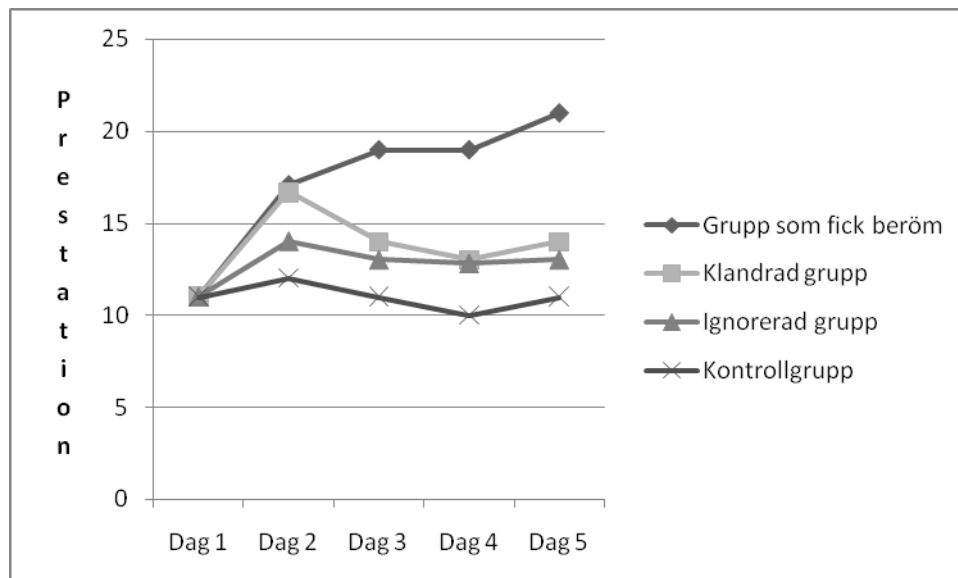
3.2 Lärande

Olika människor lär sig bäst på olika sätt. Ett sätt att dela in olika lärstilar på är VARK, där V står för Visual, A står för Aural, R för Read/Write och K står för Kinesthetic (Internet, Vark 1, 2009). Genom att göra ett enkelt test med frågor med olika påståenden kan en person räkna ut hur många svar som kommer inom de olika lärstilarna och på så sätt få en uppfattning om vilken lärstil hon/han har (VARK). Det finns även en viss grupp människor som inte har en klar lärstil, och de är då multimodala (ibid.).

Illeris (2001) menar att det i många sammanhang sätts ett likhetstecken mellan undervisning, lärande och lärprocesser (s. 11, 13). Detta menar Illeris är felaktigt. Illeris ser lärande som ”*en integrerad process som omfattar två sammanhängande delprocesser som ömsesidigt påverkar varandra*” (s. 15). Den ena delprocessen är samspelsprocessen mellan individen och omgivningen och den andra är *den inre psykiska tillägnelse- och förbearbetningsprocess som leder fram till ett läroresultat* (ibid., s. 15).

Trowald (1971) definierar inläring som ”*en relativt bestående förändring av organismens kapacitet till följd av övning eller erfarenhet*” (s. 7). Trowald (1971) tar upp ett exempel, gjort

av Hurlock, om ett experiment i en skolsituation som visar effekten av beröm och klander (s. 29-30). 106 barn delades in i grupper, och alla skulle syssla med provräkningsuppgifter. De fyra grupperna behandlades olika; *den ena fick beröm för sina prestationer, en fick klander, en ignorerades och en annan fungerade som kontrollgrupp och befann sig i ett angränsande rum*” (ibid., s. 29). Experimentet pågick i fem dagar, och under den tiden ökade prestationsnivån kontinuerligt för gruppen som fick beröm medan den sjönk för gruppen som fick klander, se figur 3.2. Även en svensk studie gjord av Ingvar Johansson visar på samma resultat, skriver Trowald.

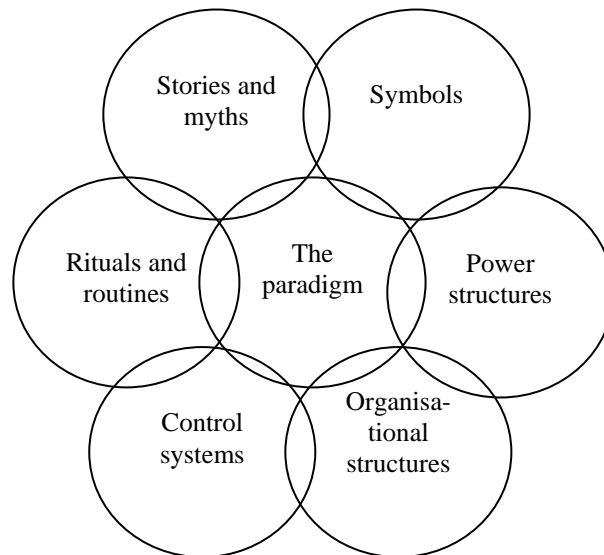


Figur 3.2. Effekten av beröm och klander i Hurlocks experiment. Y-axeln står för prestationen i provräkningen. Källa: Modifierad från Trowald (1971), Fig 10, s. 30.

3.3 Företagskultur

För att beskriva och förklara företagskultur går det att använda en karta bestående av sju bubblor, se nedan i figur 3.3. Mönstret i organisationen (the paradigm) består av att de sex olika aspekterna knyts in i varandra. I den första rutan finns ritualer och rutiner. Med rutiner (routines) avses det sättet som medlemmar i organisationen uppför sig, dels mot varandra men även mot dem utanför organisationen. Detta avgör hur saker görs eller hur saker kan ske. Ritualer (rituals) är de speciella händelser genom vilket organisationen kan lyfta fram det som är särskilt viktigt och det kan då inkludera både formella organisatoriska processer och informella processer. Bubblan Stories and myths innehåller berättelser berättade av medlemmarna i organisationen, vilka bäddar in nuläget och flaggar för viktiga händelser och personligheter. Denna bubbla är typiskt förknippad med framgång, misslyckande, hjältar, skurkar och partipolitiska vildar. Symboler (symbols) är vanligt använda saker, såsom logotyper, kontor, bilar, titlar samt typ av språk/terminologi. Symbolerna blir en kortfattad representation av företagets natur. Maktstrukturer (power structures) består av de mest kraftfulla individerna eller grupperna i organisationen. Det kan dels baseras på ledningspositioner och livserfarenhet men i några organisationer kan makten drivas fram genom andra nivåer och funktioner. Organisationsstruktur (organisational structures) visar en reflektion av maktstrukturerna och skildrar viktiga relationer och aktiviteter inom organisationen. Både formella strukturer och kontroller, och mindre formella system är involverade. Kontrollsystem (control systems) är den sista bubblan. Det är en bubbla som

innehåller den mätning och belöningsystem som visar vad som är viktigt att övervaka, uppmärksamma och fokusera sina aktiviteter på. Exempel på detta är sponsring av fonder, kvalitet eller service. (Mullins, 1999, s. 807)



Figur 3.3. "The cultural web of an organization". Källa: Modifierad från Mullins (1999), figure 22.2, s. 807.

3.4 Lantbruksredovisning

Att bokföra ett lantbruksföretag är lite speciellt. Detta uppmärksammas bland annat av Sveriges Redovisningskonsulters Förbund (SRF) som i sin bok SRF-deklaration 2008 (2008) har ett helt eget kapitel gällande inkomst av lantbruk (s. 117-148) följt av ett kapitel om inkomst av skogsbruk (s. 149-171). Exempel på frågor som rör lantbruk är att de omfattas av den Europeiska Unionens jordbrukspolitik med exempelvis gårds- och miljöstöd, handjursbidrag, stödrätter och mjölkkvoter (ibid., s. 120-127). Vid avverkning av skog återfinns begrepp såsom skogsavdrag, skogskonto och skogsskadekonto (ibid., s. 160, 167). Lantbruksdjur värderas annorlunda än andra lager, då djur i jordbruk och renskötsel inte får värderas till ett *"lägre belopp än 85 procent av den genomsnittliga produktionskostnaden för djur av det slag och den ålderssammansättning som det är fråga om"* (ibid., s. 136-137). Vid avskrivning av byggnader finns det bestämmelser över vilka procentsatser som får tillämpas. Skatteverkets rekommendation angående procentsatser för värdeminskningsskatt på småhus på lantbruk är 2 %, för växthus, silos och kylhus 5 % och för övriga ekonomibyggnader 4 % (ibid., s. 143-144). Skogsvägar och täckdiken har en rekommenderad avskrivningsprocent på 10 % (ibid., s. 146). Vidare finns det bland annat regler för när ett direktavdrag får göras vid reparation och underhåll samt vid ny-, till- och ombyggnad (ibid., s. 147).

4 Empirisk bakgrund

Det är alltid intressant att studera handböcker på andra företag, för att kunna få inspiration. Tyvärr har detta varit svårt, se avsnitt om tidigare gjorda handböcker nedan. Likaså kan det vara intressant att titta närmare på de som är tänkta att använda handboken på LRF Konsult AB (de nyanställda), se avsnittet om LRF Konsult AB nedan.

4.1 LRF Konsult AB

Nedan följer data om nyanställda på LRF Konsult AB. Datan jämförs med respondentdatan i uppsatsens empiriska del samt är grund för analysdelen i slutet av uppsatsen.

4.1.1 Nyanställda tiden 2006-01-01 till och med 2008-06-16, könsfördelning

Nedanstående uppgifter om nyanställda kommer från Kenth Larsson, LRF Konsult AB. Mellan 2006-01-01 till och med 2008-06-16 anställdes 397 personer på LRF Konsult AB. Av dessa var 57 % kvinnor och 43 % var män, se tabell 4.1 nedan. Könsfördelningen bland de nyanställda var liknande under periodens tre år. Jämfört med respondenterna som intervjuats i arbetets empiriska del så var andel män och andel kvinnor 50 %.

Tabell 4.1. Könsfördelning bland antalet nyanställda på LRF Konsult AB 2006-01-01 till och med 2008-06-16. Källa: Kenth Larsson, LRF Konsult AB

	Tidsperiod 2006-01-01 till 2008-06- 16	Under år 2006	Under år 2007	Under 2008 till och med 2008-06- 16	Responde nterna, se tabell 2.1
Antal nyanställda	397	106	200	91	12
<i>varav</i>					
Antal kvinnor	228	62	111	55	6
% kvinnor	57 %	58 %	55 %	60 %	50 %
Antal män	169	44	89	36	6
% män	43 %	42 %	45 %	40 %	50 %

4.1.2 Nyanställda tiden 2006-01-01 till och med 2008-06-16, åldersfördelning

I tabell 4.2 nedan visas åldersfördelningen bland nyanställda under tiden 2006-01-01 till 2008-06-16 på LRF Konsult AB. Bland kvinnor var de flesta anställda i åldern 40-49 år (35 %). Bland män var de flesta nyanställda i åldern 30-39 år (30 %). Bland respondenterna i uppsatsens empiriska studie var de flesta i åldern 30-39 år (58 %). Noteras kan att respondent 1, 11 och 12 i uppsatsens empiriska studie (se tabell 2.1) egentligen inte är nyanställda och därför är deras ålder inte jämförbar med åldersfördelningen bland nyanställda. Åldersfördelningen bland *de nyanställda* respondenterna är därför att sju av de nio nyanställda respondenterna är i åldersintervallet 30-39 år.

Tabell 4.2. Åldersfördelning bland antalet nyanställda på LRF Konsult AB 2006-01-01 till och med 2008-06-16. Procentalen beskriver åldersfördelningen inom könet. Källa: Kenth Larsson, LRF Konsult AB

	Tidsperiod 2006-01-01 till 2008-06- 16	Ålder 18 till 29 år	Ålder 30 till 39 år	Ålder 40 till 49 år	Ålder 50 till 59 år	Ålder 60 till 70 år
Antal kvinnor	228	49	69	79	22	9
% kvinnor		21 %	30 %	35 %	10 %	4 %
Antal män	169	32	51	36	38	12
% män		19 %	30 %	21 %	23 %	7 %
Respondenter	12	2	7	0	2	1
% i ålderintervall		17 %	58 %	0 %	17 %	8 %

4.1.3 Nyanställda tiden 2006-01-01 till och med 2008-06-16, arbetsuppgiftsfördelning

I tabell 4.3 nedan visas arbetsuppgiftsfördelningen bland nyanställda under tiden 2006-01-01 till 2008-06-16 på LRF Konsult AB. Nyanställda kvinnor arbetar främst som redovisningsekonomer (40 %) och assistenter (44 %). Nyanställda män får främst arbeta som redovisningsekonomer (50 %) och ekonomer (33 %), då främst inom skog. Det har under dataperioden anställts betydligt fler kvinnor som arbetar som assistenter (92 % kvinnor⁷) medan det bland chefer har anställts var tionde nyanställd man medan det bland kvinnor är var 25e.

Tabell 4.3. Arbetsuppgiftsfördelning bland antalet nyanställda på LRF Konsult AB 2006-01-01 till och med 2008-06-16. Procenttalen beskriver arbetsuppgiftsfördelningen inom könet. Källa: Kenth Larsson, LRF Konsult AB

	Tidsperiod 2006-01-01 till 2008-06-16	Chefer ⁸	Ekonomer (specialister) ⁹	Redovisni ngsekono mer ¹⁰	Assistenten ¹¹	Okända ¹²
Antal kvinnor	228	9	25	92	100	2
% kvinnor		4 %	11 %	40 %	44 %	1 %
Antal män	169	17	56	85	9	2
% män		10 %	33 %	50 %	6 %	1 %

4.2 Tidigare gjorda handböcker

Det har varit svårt att hitta liknande handböcker i andra organisationer. Efter att ha pratat med personer som arbetat i andra organisationer än LRF Konsult AB verkar det inte vara ett unikt problem att de nyanställda efterfrågar en handbok som inte ännu finns. Ett liknande examensarbete som är gjort tidigare är ”Välkommen till din nya arbetsplats – introduktionspärm för dig som är nyanställd” (Glans, 1983). Examensarbetet är gjort åt Södra Skogsägarna och syftet är att göra en uppdragsbeskrivning för introduktion av skogsarbetare. Trots att arbetet nu är gammalt känns det alltså fortfarande som ett aktuellt, om än dåligt

⁷ 100 av 109

⁸ VD, vVD, RC (resultatenhetschef), TL (teamledare), marknadschef, kompetenschef

⁹ Skogsakademiker (LRF Konsult ABs begrepp), med >4 års erfarenhet ekonom/specialist, personaltjänsteman, jurister

¹⁰ Skogsakademiker (LRF Konsult ABs begrepp) med <4 års erfarenhet, heltidssäljare, redovisningsekonom

¹¹ Sekreterare/assistent, ekonomiassistent, övrig kontorspersonal, receptionist, löneadministratör

¹² Ej angiven arbetsuppgiftskod

utforskat område. Jag har ingen kunskap i om det gjorda examensarbetet har använts eller vidareutvecklats. På Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) finns handboken "DU & SLU – Information till dig som är nyanställd vid SLU". Denna handbok innehåller information om; när du börjar, din lön, arbetstid, semester, ledighet, sjukdom, arbetsskada, grupplivförsäkring, när du slutar, pension, skyldigheter samt intyg och betyg.

5 Empiriskt material

För att se urval av respondenter, vilka de är etcetera, se kapitel 2. Respondentsvaren är uppdelade efter vissa områden. I intervjuerna har inte alltid en klar indelning mellan områdena varit möjligt att göra, men för att få en bättre överblick över svaren så ges en indelning på allmän information kring respondenten, kultur, socialisering, lärande samt handbokscommentarer.

5.1 Allmän information kring respondenten

I all text nedan hänvisas respondenterna till tabell 2.1.

5.1.1 Tid som anställd på LRF Konsult AB, förberedelser inför första dagen

De nyanställda hade vid intervjutillfället arbetat mellan 5 månader och 2 år. De introduktionsansvariga hade vid intervjutillfället varit anställda ca 20 år. Respondent 1, i tabell 2.1, jobbade 3 säsonger¹³ heltid med 5 månader åt gången (under slutet av 1980-talet, början av 1990-talet).

När det gäller förberedelser inför första dagen så har ingen av respondenterna förberett sig på något sätt. Respondent 1 säger att han inte fick någon information innan han började utan det enda som han visste var vilken dag han skulle komma. Respondent 5 visste lite om företaget innan då hon kände en som jobbade på ett annat kontor, men hon hade inte läst in sig något innan hon började. Respondent 8 hade gärna förberett sig innan första dagen på nya jobbet om tid hade funnits till det. Respondent 9 hade tänkt förbereda sig, men det blev inte av.

5.1.2 Utbildningsbakgrund, relevant arbetslivserfarenhet, hur jobbet söktes

När det gäller anledningen varför respondenterna sökte jobbet så skiljer det sig åt, likaså när det gäller förkunskaperna. Respondent 1 ringde och frågade om det fanns jobb. Det fanns inga lediga jobb just då, men året efter ringde de tillbaka. När respondent 1 började hade han vissa förkunskaper.

Respondent 3 sökte jobbet efter ett tips från ett annat LRF Konsult AB-kontor. Hon läste ekonomisk linje på gymnasiet samt hade arbetat som ekonomiassistent på ett företag innan hon började jobbat på LRF Konsult AB. Det dröjde ca ett halvår innan hon fick en fast tjänst på kontoret.

Respondent 4 sökte jobbet på LRF Konsult AB eftersom hennes dåvarande jobb skulle flytta till en annan ort. Hon har både utbildning och tidigare arbeten som är mycket relevanta jämfört med henne nuvarande arbete på LRF Konsult AB. Hon började arbeta några dagar i veckan eftersom hon samtidigt ville ha tid att vara mammaledig. Hon gick sedan upp i tid.

¹³ På LRF Konsult AB är det "säsong" under våren då bokslut och deklarerationer ska göras för kunder som har räkenskapsår 1 januari – 31 december. Även EU-ansökningar upprättas under början av våren, något som dock inte var aktuellt när Respondent 1 arbetade på LRF Konsult AB.

Respondent 5 sökte jobbet på LRF Konsult AB eftersom det var arbetsuppgifter som hon kände igen sen innan. Hon hade tidigare sökt till företaget men inte fått några svar då, varför hon valde ett annat jobb på ett annat företag. När hon inte trivdes där så sökte hon åter igen till LRF Konsult AB där hon då fick jobb.

Respondent 6 kände till LRF Konsult AB innan han sökte genom att hans ena förälder är verksam i lantbruksbranschen. Han hade även passande högskoleutbildning för tjänsten. Tjänsten söktes genom föräldrarnas kontakter i LRF Konsult AB.

Respondent 7 sökte jobbet på LRF Konsult AB eftersom han ville jobba med lantbruksekonomi, och dessutom var jobbet bra geografiskt beläget. Respondent 7 började direkt efter examen från universitetet.

Respondent 8 hade ett annat jobb inom samma sektor när han blev uppringd från LRF Konsult AB att de var intresserade av honom. Han började det nya jobbet fem månader senare.

Respondent 9 sökte tjänsten på LRF Konsult AB eftersom hon ville jobba med ekonomi och kunder. Hon hade tidigare jobbat på bank. Den lediga tjänsten hittade hon genom att hennes sambo såg tjänsten utlagd på internet. Efter hon fick veta att hon fått tjänsten började hon efter 2-3 veckor.

Respondent 10 började arbeta på LRF Konsult AB samtidigt som hon fortsatte sin dåvarande tjänst i en annan organisation.

Respondent 11 och 12 är introduktionsansvariga i sina respektive områden. Respondent 12 sökte till LRF Konsult AB som ekonom eftersom han var utbildad till det. Han sökte när han fick veta att en skulle sluta.

5.2 Kultur

I all text nedan hänvisas respondenterna till tabell 2.1. Intervjuerna med respondenterna gjordes innan LRF Konsult AB hade sin stora 90-årsfest för att fira att företaget funnits i 90 år. På grund av detta är det mycket rimligt att anta att svaren angående företagets historia etcetera skulle vara annorlunda om intervjuerna hållits efter 90-årsfesten.

5.2.1 Uppfattning om företaget innan/efter anställningen började, information innan första arbetsdagen

Respondent 1 visste ganska mycket om LRF Konsult AB (hette DB, Driftsbyrå då) innan han började. Han tycker att han kunde bistå med kunskap till de övriga på kontoret eftersom han själv var bonde. De andra kunde komma och fråga honom om lantbruksfrågor. Respondent 1 tycker att det var en okej arbetsplats, och att det rörde sig om saker som han kände till. Han tycker att folket på arbetsplatsen tog hand om honom ganska väl, och att han hade en trevlig arbetsledare.

Respondent 2 hade ingen uppfattning om företaget innan hon började. Hon fick ingen information innan och inga broschyrer. Hon hade gärna fått mer information efter anställningsintervjun, såsom broschyrer veckan innan hon började.

Respondent 3 kände till LRF Konsult AB innan då hennes man gjorde sitt bokslut på LRF Konsult AB. Hon hade en positiv inställning till LRF Konsult AB innan hon började.

Respondent 4 hade uppfattningen från sitt förra jobb att det var mycket att göra på LRF Konsult AB och att de har många kunder. Hon hade hört att de varit dyra. Utöver detta var respondenten positiv, och kände folk som anlitar LRF Konsult AB. Andra saker hon hört om företaget var att de hade många för sent inlämnade deklarerationer och en för hög arbetsbelastning under våren. Nu när hon jobbat ett tag på företaget tycker hon att företaget vill stå för att de har många olika kompetenser för kunden, något som hon inte tänkt på innan. Hon tycker att det finns allt inom samma byggnad och att det är väldigt kompetent jämfört med andra redovisningsföretag, speciellt för de gröna företagen.

Innan respondent 5 började på LRF hade hon inga speciella tankar kring företaget. Det enda hon hade hört var att folk kom in på kontoren med papper i en plastkasse dagen innan deklarerationerna skulle in. Hon tyckte varken "bu eller bä" om företaget.

Respondent 6 tyckte bra om LRF Konsult AB innan han började. Han hade tidigare besökt företaget när han skulle lämna deklarerationer. Bilden av LRF Konsult AB är fortfarande positiv. Han tycker att företaget består av så många olika delar, och att kunden alltid kan hjälpas på något sätt.

Respondent 7 kände till LRF Konsult AB innan han började. Han hade en bra bild av företaget och en positiv inställning till det. Nu när han jobbat ett tag i företaget har han insett att det finns en större bredd kompetensmässigt i företaget än han visste om innan.

Innan respondent 8 började på LRF Konsult AB tyckte han att det var duktigt folk på Konsult, som lämnade bra uppgifter och material till myndigheterna. Nu tycker han att det är "så himla brett". Han tycker att det finns en oerhörd kompetens, något som han inte visste innan. Han tycker att det finns många att fråga.

Respondent 9 hade ingen uppfattning om företaget innan hon började. Nu tycker hon att det är ett företag med stor potential. Hon tycker att det finns breda utvecklingsmöjligheter, men att det är lite oflexibelt. Hon anser att det finns nytänkande på ledningsnivå, men inte ute på kontoren. Detta tror hon beror på att det inte funnits en tillräckligt stark ledning innan. Med den nya VD:n har det tillkommit en profiländring, men ledarskapet är fortfarande inte tydligt.

Innan respondent 10 började på LRF Konsult AB tyckte hon att det var ett intressant företag med en profil som passade henne. Hon tycker fortfarande att det är ett intressant företag men har under tiden märkt att det är väldigt svårt med förändringar. Hon uppfattar företaget som rätt så segt. Hon hade förväntningar på att det skulle vara lättare att vilja jobba med det man verkligen vill jobba med istället för med det som är det största behovet på kontoret just då. Hon tycker att LRF Konsult AB missar de anställdas engagemang och motivation genom att inte fördela arbetet på rätt sätt. Hon hade själv en dålig introduktion, men hon har inte sämre förtroende för företaget på grund av det, men hon har däremot inget förtroende för den introduktionsansvarige.

Respondent 12 blir ibland förvånad när han läser utvärderingar som de nyanställda gjort över sin introduktion i företaget, och när en del verkar få samma introduktion som han själv fick 20 år tidigare. Han tycker inte att de nyanställda ska få samma introduktion som han fick. Själv trivs han i företaget och åker dit med glädje.

5.2.2 Första tiden på nya jobbet, attityder, vägledning och värderingar

Respondent 1 efterfrågade direkt något att läsa om till exempel moms, liknande en handbok, men han fick svaret att det inte fanns. Han fick då lära sig själv på egen hand. Varje kund hade en egen pärm, och i den/dem fick han titta hur det var gjort förut och sen göra likadant och försöka lära sig från det. Han hade en lapp där han skrev stöd för minnet. Respondent 1 gjorde egna lathundar. Han kände att han fick fråga hur mycket han ville. Efter hand lärde han sig eftersom han gjorde samma sak flera gånger. Ibland kom de andra på kontoret och frågade honom ”Vad är det här för något” om exempelvis Pullfor¹⁴. De övriga på kontoret frågade honom om praktiska saker rörande lantbruk. Respondent 1 kände att de övriga på kontoret räknade med att han kände till LRF Konsult AB eftersom han var bonde. När det gäller klädkod så fanns det ingen, utan den var individuell.

Respondent 2 tycker att det är bra värderingar i företaget och att det märks ett generationsskifte. Hon tycker att det finns en stor bromskloss som menar att ”varför ska vi ändra på något som funkat i 30 år”, och att detta blir som ett hjul som fastnat. Hon tycker också att ledningen i företaget inte ser botten och att det känns som att det är långt till ledningen. Respondent 2 ”är inte stolt över företaget så”. Hon tycker inte att det märks att det är Sveriges största redovisningsbyrå.

Respondent 3 tycker att LRF Konsult AB präglas av en trevlig arbetsmiljö, bra arbetskamrater och att det är ett trevligt gäng. Hon tycker det är sunt med yngre teamledare som är barnlediga, vilket hon ser som en modern syn på ledarskap. Hon tycker att det fokuseras på kundnyttan och det bästa för kunderna.

Respondent 4 tycker att det är bra arbetskamrater. Hon trivs och tycker att arbetet är utvecklande. Hon kan ”tänka sig” att företagets värdering är att följa de principer och regler som finns.

Respondent 5 kom snabbt in i gemenskapen. Hon tycker att alla är öppna och att det är högt i tak. Hon tycker att folk behandlas lika oavsett arbetsuppgifter. Hon läser på intranätet och tycker att även om organisationen är stor så kan även ”lilla jag” få fram en åsikt till högsta instans. Hon tycker att det månas om att alla ska vara delaktiga genom intranät och VD:s veckobrev och att det gör att det ”känns som man räknas”. Hon tycker inte att det är svårt att få svar på frågor, och hon känner sig välkommen.

Respondent 7 säger att det pratades om LRF Konsult ABs strategi när VD:n började i företaget, men att det inte hörts något om det efter det. Han vet inte heller var det står om företagsstrategin på intranätet.

Respondent 8 säger att han får beröm och feedback från teamledaren. Han tycker att det är en bra gemenskap där alla tar hand om alla.

¹⁴ Pullfor är ett foder för höns

Respondent 9 tycker inte att det finns någon gängindelning, förutom naturliga indelningar med samma kompetensroll.

Respondent 10 tycker att det vid en förändring alltid är några som säger att det var bättre förr. Det är mycket som ändrats, exempelvis teamstruktur och tidigare tidsredovisningssystem. Respondent 10 tycker inte att det är någon majoritet som är emot förändringar, men det finns alltid några.

Respondent 11 har varit med vid rekryteringen av personer det senaste året. De nyanställda ska få gå på LRF Konsult ABs årliga introduktionsutbildning. Efter vad han hört så är de nyanställda nöjda med arbetsmiljön och sin introduktion.

Respondent 12 tycker att det alltid är några som inte vill förändra sitt arbetssätt. Han tycker att när man jobbat länge har rutiner skapats som är svåra att ändra. Även om folk säkert är förändringsbenägna går det trögt och det är lättast att göra som förut.

5.2.3 Vad som är "rätt" och hur den anställde vet vad som ska göras

Respondent 1 anser att arbetet på LRF Konsult AB innebär en blandning mellan att jobba för skatteförvaltningen samtidigt som man jobbar på uppdrag av en klient. Därför kan en konsult inte gå med på vad som helst när det gäller exempelvis vad som ska anses som avdragsgilla kostnader. Någonstans ska en sådan gräns dras. Av de övriga på kontoret fick respondent 1 rådet att göra så mycket avdrag som var möjligt, men det var tvunget att vara rimligt. Han fick inga utbildningsprogram utan fick lära sig av kollegorna.

Respondent 2 säger att arbetet är "frihet under ansvar" och att hon vet vilka arbetsuppgifter som hon ska göra.

Respondent 3 jobbar för kunden först och främst.

När respondent 4 gör fel hoppas hon att hon kommer på det. Hon tycker att det finns många olika arbetssätt och att det är svårt att veta vad som är rätt och fel. Olika handledare säger olika. Hon tycker att det är en svår gränsgång vad som ska "dras av" när kunden hävdar en viss sak som inte är laglig. I dessa fall är det fråga om värderingsfrågor, och det finns rekommendationer säger hon.

Respondent 10 får gå och kolla om hon har gjort rätt. Hon vill personligen att det ska vara rätt, så därför har hon frågat mycket. De kunder hon haft har varit nöjda. Hon tycker att hon har fått alldeles för lite feedback från kollegorna. Det har hänt att hon fått feedback, men inte så mycket som hon önskat. Hon ger mer feedback till andra än vad hon får själv.

5.2.4 Att jobba på LRF Konsult AB lokalt, regionalt eller nationellt

Respondent 1 tyckte det kändes som att han arbetade på LRF Konsult AB på lokalkontoret. Det övriga landet hade han ingen aning om vad de gjorde, och han säger att "de var inte vi". Han säger att han alltid fick höra att hans resultatenheter gick bra, och att "de låg bra till". Kontoret var "vi" och resten av företaget var "dem".

Respondent 2 säger att det inte känns som att jobba på LRF Konsult AB i stort. Hon menar att det är sådana individualister på lokalkontoret, att det känns som att hon jobbar åt personerna på kontoret och inte att hon jobbar åt företaget.

Respondent 3 identifierar sig med sin egen arbetsplats. Hon tycker att "vi" är "LRF Konsult AB här", men hon är medveten om att hon ingår i LRF Konsult AB som koncern.

Även respondent 4 tycker att hon jobbar på lokalkontoret. Hon tycker att det är svårt att identifiera sig med hela LRF, då arbetet är väldigt platsinriktat och hon "känner folk här".

Respondent 5 känner att hon jobbar på LRF Konsult AB lokalt. Hon tycker att lokalkontoret är hennes arbetsplats och att det känns fysiskt att hon arbetar just där.

Respondent 6 tycker att han jobbar på LRF Konsult AB i Sverige. Detta tror han beror på att det finns så mycket kunskap i företaget som stort, något som inte alltid finns på lokalkontoret.

Respondent 7 tycker precis som respondent 6 att han jobbar på LRF Konsult AB i Sverige. Han förklarar detta med att han inte jobbar i samma stad som han bor, och att LRF Konsult AB finns på hemorten också.

Respondent 8 säger att han inte har så mycket kontakt med de andra kontoren. Han känner att han jobbar på LRF Konsult AB i länet. Att han känner så beror på indelningen på hans förra jobb.

Respondent 9 tycker att hon jobbar på LRF Konsult AB i hela Sverige, vilket är för att hon har så brett kontaktnät i hela Sverige och vill jobba nationellt.

Respondent 10 tycker att hon både jobbar för LRF Konsult AB nationellt och lokalt. Hon känner att hon jobbar på LRF Konsult AB, men att det är en lokal prägling.

Respondent 11 tycker att han jobbar på LRF Konsult AB regionalt.

Respondent 12 känner att han är anställd av LRF Konsult AB nationellt. När det blir en diskussion utgår han ifrån det lokala. Han tror att det känns mer lokalt om man jobbar på ett mindre kontor.

5.2.5 Företagets historia, information om företaget till de anställda

Respondent 1 säger att de hade en genomgång varje vecka/var fjortonde dag på kontoret hur de låg till tidsmässigt, och om de skulle hinna med allt under säsongen. Under genomgången användes begreppet debiteringsprocent¹⁵. Respondent 1 låg ganska högt på debiteringsprocenten för han blev inte avbruten av telefonsamtal. Han anser att debiteringsprocenten var en stressande faktor som han ansåg var negativ, men han tror att han nog jobbade bättre när de använde debiteringsprocent. När det gäller företagets historia så var det aldrig något prat om det.

¹⁵ Debiteringsprocent räknas ut som utdebiterad tid på kund dividerat med totalt arbetad tid. Debiteringsprocent är ett sätt att mäta beläggningen för den anställda. Beläggningen beror på antalet uppdrag.

Respondent 2 säger att hon inte hört något om företagets historia. Hon tycker inte heller att företaget försöker prägla sin personal.

Respondent 3 efterfrågar mer information från företaget för att känna att hon är en del av en koncern, hur organisationen ser ut etcetera. Det är inget prat om företagets historia, vilket hon saknar lite.

Inte heller respondent 4 eller 5 har fått någon information om företagets historia.

Respondent 6 tycker inte heller det är någon information om LRF Konsult ABs historik. Den vid intervjutillfället kommande 90-årsfesten ser han som att det mest pratas om att det ska bli en fest, och inget om historiken bakom siffran. När det gäller information från företaget tycker han att varje person läser det den vill, och att det kanske ligger information på intranätet om någon vill läsa. Han tycker att fokus ligger väldigt mycket framåt. Han tycker att förändringar är på gång i företaget där LRF Konsult AB går in på nya marknader och vill ha fler aktiebolag.

Respondent 7 tycker inte att det är mycket information om företagets historia, även att de fyller 90 år. Han tycker att det är ett gammalt stabilt företag med erfarenhet, vilket ger respekt. På hans kontor har de personalmöten varannan vecka. De har gemensam fika. Han tycker att det är en väldigt bra gemenskap och sammanhållning, och han ser ingen uppdelning av något slag. Konsultchefen går på personalmötena igenom nyheter från företagsledningen och redovisnings- och momsansvarig samt dataansvarig informerar. De går under mötena laget runt, där alla får dela med sig av sin kunskap.

Respondent 8 säger att han känner till om LRF men inget historiemässigt om LRF Konsult AB. Att LRF Konsult AB blir 90 år känns mest som en fest tycker han. Han har läst på intranätet om en grundare för 90 år sen. Han tycker att det kanske skulle vara lite intressant att veta mer.

Respondent 9 tycker inte hon fått mycket information om företagets historia. Hon hade gärna haft mer kunskap om detta och om organisationens uppbyggnad. Hon skulle önska att det var mer belöningar i form av beröm inför andra, vilket är sällsynt idag.

Respondent 10 känner inget behov av en historisk redogörelse. Hon tror att det kommer pratas om LRF Konsult ABs 90 år på 90-årsfesten (slutet av november 2008). Hon tror att jubileet kommer vara ett avstamp där man kommer blicka framåt. Respondenten tycker att hon har fått en bra helhetsbild av företaget och att hon fått väldigt mycket information. Hon känner inte att hon saknar någon information.

Respondent 11 har siktet inställt framåt och tycker inte det är så mycket prat om det som varit.

Respondent 12 säger att det kommer upp lite då och då med företagets historia. Det blir då gärna lite jämförelser med de som jobbat länge. 90-årsfesten ser han mer som ett sätt för alla i koncernen att träffas. Han ser det mer som en happening, och inte så mycket om att företaget varit med så länge.

5.2.6 Rekrytering av nya medarbetare

Respondent 11 tycker att det är viktigt vid rekrytering av nyanställda att personen är öppen och lätt att kommunicera med. Vidare tycker han att det är viktigt att personen är pålitlig, har en drivkraft och vill något, att personen ser det som att den är på väg till ett jobb och inte från ett jobb, att personen visar engagemang och drivkraft och tar tag i saker och ting. Det är även viktigt att personen förstår sin roll och kan fånga upp kundernas olika frågor. Rekrytering sker oftast tillsammans med teamledare.

Respondent 12 tycker att det vid en rekrytering är viktigt att känna av personens ambition och vilken typ av person det är. Han anställer mer baserat på personens attityd än kompetensen även om kompetensen också är viktig.

5.3 Socialisering

I all text nedan hänvisas respondenterna till tabell 2.1.

5.3.1 Första dagen på nya jobbet

Respondent 1 gick första dagen runt och hälsade på alla på kontoret. Han fick innan dess prata med kontorschefen och vice kontorschefen.

Respondent 2 kommer inte ihåg sin första dag, men hon minns att hon gick runt och hälsade på alla.

Respondent 3 fick första dagen låna ett rum som för dagen var tomt. Hon fick en hög med papper och ett företag att börja med. Alla kollegor hade massor att göra. Hon fick visat hur hon hittade företaget i bokföringsprogrammet, samt hur Maconomy (tidsredovisningssystemet) fungerade och hur hon skulle räkna sina timmar. Hon fick även en rundvandring på kontoret.

Respondent 4 fick träffa chefen första dagen. Hon skrev kontrakt då också. Hon fick inga nycklar eller koder då. Hon fick inte heller någon blomma. Vissa nyanställda hade listor på vad chefen skulle gå igenom med dem, men hon fick inte se någon. Första dagen visades hon runt på kontoret och fick veta sina handledare. Hennes dator hade inte blivit upppackad så hon fick låna en gammal dator. Hon kom inte igång med själva arbetet då, utan fick titta på intranätet, så hon satt där och bläddrade. Hon fick sedan bokföra åt en kundansvarig för att lära sig datorprogrammet Brilljant.

Respondent 6 började med en skattedag, vilket han fick material till. Han kallar starten för en rivstart. Människor mötte upp första dagen. Vissa av sakerna på första dagens föreläsningar tyckte han var lite för djupa.

Respondent 7 mottogs av resultatenhetschefen. Han gick runt och presenterades på kontoret. Efter det installerades han på kontoret. På fiket fick han berätta om sig själv.

Respondent 8 presenterades för ”ditten och datten” på kontoret första arbetsdagen, samt fick introduktion i intranätet och fick instuderingsmaterial till en internutbildningskurs.

Kontorets sekreterare tog hand om respondent 9 på hennes första arbetsdag och visade var hon skulle sitta. Hon fick en dator första dagen. Hennes handledare var med henne och visade runt och hon fick då hälsa på alla. Hon fick visat hur datorn fungerade och praktiska saker som var saker finns någonstans. Allt administrativt fixades även på respondentens första dag.

Respondent 10 blev första dagen välkommen. Platsansvarig visade runt och hon hälsade på alla. Hon hade ett färdigt rum som väntade på henne. Det var mest praktiska saker kring nycklar, rikskuponger och sådant. Hon fick även titta på intranätet första dagen.

5.3.2 Introduktion och handledning

Respondent 1 frågade innan han skulle börja med arbetsuppgifterna om det fanns något att läsa, liknande ”detta bör du veta som nyanställd”, men det fanns inte så mycket sådant då. Han fick lära sig hur han skulle utföra jobbet själv och gå och fråga när han fastnade. Han ansträngde sig och kunde arbetsuppgifterna rätt så bra. Han hade tidigare gjort en del liknande arbetsuppgifter hemma. När respondent 1 började var det två personer som hade datorer. Han fick börja som assistent åt bokförarna. I början var det mest momsredovisning och kontering.

Respondent 2 fick börja med att sitta bredvid. Hon tycker att ribban sätts vid introduktionen vilka medarbetare företaget vill ha. Det är vid introduktionen som medarbetaren får sin inställning till företaget och efter det sjunker ambitionerna.

Innan respondent 3 började ringde lokalkontoret på LRF Konsult AB och frågade om hon kunde komma så fort som möjligt och börja arbeta. Hon kom några dagar senare, men visste inte då vad hon skulle göra. Hon är ändå nöjd med sin introduktion på grund av omständigheterna som var. Hon har en grupp på kontoret där hon är med (där de med samma arbetsuppgifter träffas och diskuterar arbetssituationen med mera). Av de i gruppen har hon fått tips på hur hon kan strukturera sitt arbete med att lägga upp mappar och kopiera konstiga saker. Hon känner att saker faller plats när hon läser Rådgivare 1. Hon hade gärna gått kursen tidigare om hon varit mottaglig för det. Respondent 3 känner att hon har vant sig vid debiteringstimmarna, men hon tyckte det var fruktansvärt jobbigt i början. Hon tycker att andra saker måste följas upp och att man måste vara nyanserad när man tittar på debiteringstimmarna. Hon tycker att hennes chefer varit förstående för detta, men är att hon själv känner sig stressad.

Respondent 4 var på LRF Konsult ABs årliga introduktionskurs i början. Hon tyckte det var nyttigt att lära känna arbetskamrater, RC (resultatenhetschef) och cheferna. Efter kursen började hon ta över kunder. Kunderna var färdiga att ta över. Sedan fick hon lära sig programmen och lägga in ett exempel som hon fick göra uppföljning på. Hon hade en upplärningstid på cirka 3 månader, med telefon, preliminärdeklarationer och bokslut. Hon tycker att hon haft bra handledare. Hon har saknat information och riktlinjer om Maconomy och hur noga det är med koderna i programmet. När det gäller utbildning så har hon gått på skattedagar och internutbildning där hon fått material som hon lätt kan bläddra tillbaka i. Respondent 4 tycker att det hade varit bra att ha lärt sig datorprogrammen innan hon börjat jobba med handledaren. Hon tror att det hade varit bra att jobba några veckor och sen gå en datorprogramutbildning för att lära sig finesserna. Hon tycker att det är bra att prova själv, men att det är svårt när man inte vet hur det fungerar. Hon säger att hon är förvånad över den bra starten och att hon trott att de skulle hålla på henne mängder med arbetet. Respondenten

säger att hon hade velat ha mer information om programmen och riktlinjer vid olika frågor med kunden, exempelvis vad man gör om kunden hävdar att "alla fågelfrön ska dras av i näringen".

Respondent 5 blev snabbt inkastad i hetluften när hon kom. Hon blev visad de datorprogram som hon inte redan kunde. Hon hade önskat sig mer information om småpraktiska saker, som var man ringer när man är sjuk. Hon hade också önskat att få en lapp eller häfte med "bra att veta" liksom mer instruktioner hur man gör saker. I annat fall kan det ges "5000 olika svar" från folk hur man ska göra, och därför önskar hon en enhetlig information.

Respondent 6 hade en väldigt mjuk start, eftersom det dröjde två veckor innan han kom in i det datorspecialprogram som han skulle använda. På grund av problemen med programmet var första dagen på kontoret kaos. Efter hand som tiden gått har han fått fler och fler olika arbetsuppgifter. På det första arbetsområdet fick han en halv dags genomgång. Han tyckte den genomgången var för "basic" och hade gärna "fått mer kött på benen". Han hade broschyrer som han kunde läsa in sig på. Något som han efterfrågar är att han hade velat sitta med mer med de vana och få mer praktisk hjälp på så sätt. Hans handledare jobbade inte med samma arbetsuppgifter och hade inte så mycket tid att hjälpa till även om hon tog så mycket tid hon kunde till handledningen. Introduktionen på kontoret tycker respondenten fungerade klockrent. Han blev presenterad vid fikabordet och fick gå runt till alla på kontoret. Respondent 6 har fått gå två internutbildningar. Han hade hoppats på en kurs till, men är nöjd annars. I början hade han avstämningar med handledare, men nu gör han avstämningar själv. När det är lämpligt har han avstämning med kundansvarig. Något som han är negativ till är att han vill veta mer hur läget ser ut, hur det går för honom själv och hans olika arbetsområden. Han vill alltså ha mer feedback. Denna feedback tycker han att resultatenhetschefen eller platschefen ska ge. Ren allmän information om företaget får han fortlöpande.

Respondent 7 kom ganska snabbt in i sina arbetsuppgifter, då han tog över efter en som slutat. Det normala är att gå vid sidan om, men han kom direkt in i sina arbetsuppgifter. När respondenten började fanns inte den introduktionsutbildning för nyanställda som finns idag. Han tycker att en sådan utbildning är vettig, då alla nya kan träffas och få kontakter. När respondent 7 började hade han en handledare på plats och en annan som han kunde nå via telefon. Kunskapen lärde han sig på plats. Han har fått olika mycket feedback på de olika arbetsuppgifterna han sysslat med. Han har fått mer feedback på de områden där han har haft ett närmare samarbete med kunden och kollegor. Han saknar mer information från ledningen när det gäller de närmsta målen och deras planer samt återknytning.

Respondent 8 hade mycket instudering i början. När han började sin anställning fick han direkt börja plugga till en internutbildningskurs vars prov var en månad senare. Han upplevde det som råpluggning, och han hade inte då hunnit få anknytningen till hur det gick till i verkligheten. Han har under sin anställning redan hunnit prova på många olika arbetsuppgifter. Respondenten tycker inte att hans upplägg på introduktionen var så bra när han bara fick sitta och läsa i början. Han tycker att det var mycket som föll emellan. Respondenten tycker att kunskapen måste få mogna fram och att han skulle gått kursen senare. Han tycker att upplägget på introduktionen ska se annorlunda ut beroende på den nyanställdas bakgrund. Själv var han "helt grön" när de gällde de arbetsuppgifter som han fick.

Respondent 9 fick liksom respondent 8 fick instuderingsmaterial till en internutbildningskurs i början på hennes anställning. När det gäller kundjobb hade respondent 9 en lugn start. Hon

fick sitta bredvid sin handledare när handledaren arbetade, för att lära sig. Hon tyckte att det var frustrerande att hitta och förstå systemen i datorn, bland annat intranätet som hon fortfarande känner att hon inte hittar i. Hon tycker att mottagandet på kontoret var bra. Hon tycker att det gick långsamt att komma in i jobbet men fort att komma in i gänget. Att hon kände så var för att hon inte hade tillräcklig kunskap för jobbet, men att hon har det lätt med den sociala biten. Hon fick lära sig jobbet i egen takt, så det sattes inga krav där. Respondent 9 skulle vilja veta mer om vad som beslutas på högre instans. När det gäller företagets visioner fick hon leta reda på dem själv, men hon kan dem inte. Hon tycker att det är viktigt att veta visionerna, eftersom det är ditåt de som styr vill att företaget ska komma. För att motivera de anställda att också jobba ditåt ”är det bra att veta vartåt vi ska”. Hon skulle tycka det var skönt med instruktioner var på intranätet det finns. Hon tycker det är svårt att läsa intranätet idag.

Respondent 10 hade i början av sin anställning mest utbildningar. Det var i början mycket som skulle rulla igång på en gång. Hon hade förväntat sig mer uppbackning med en stöttande handledare, men detta fungerade inte så bra på grund av bristande engagemang. Hon fick klara sig mycket på egen hand. Hon redde ut alla arbetsuppgifter hon fick, men hon tyckte inte det var roligt att börja så. Handledarens beteende har inte varit personligt mot just respondenten utan denne har betett sig likadant förut mot andra anställda. De nya sätts på prov i början känns det som. Rent socialt känner hon att hon har kommit in bra på kontoret. Den hon hade önskat mer av sin introduktion skulle vara mer engagemang och intresse från handledaren och ett mer långsiktigt lärande för att komma in i arbetsuppgifterna så att hon förstår varför hon ska göra på ett visst sätt. Hon tycker inte att det blir ett bra lärande när det blir tidsbrist när papper ska vara klara och folk bara pekar var siffrorna ska stå. När det blir så får hon inte chansen att förstå. Likaså tycker respondenten att det måste vara en större förståelse för att en nyanställd inte kan lika mycket som en med många års erfarenhet av samma arbetsuppgifter, även om den nyanställda har en lämplig utbildning för arbetsuppgifterna. Därför krävs det mer uppbackning och tid att lära, istället för akuta punktinsatser, och inte en förväntning att klara av alla arbetsmoment av egen kunskap. Respondenten tycker att det spelar stor roll hur man blir bemött och involverad i arbetet. Det ska inte vara ”här har du, var så god”. Det är svårt att jobba praktiskt med något man inte jobbat med innan och det tar tid att jobba upp en struktur.

Respondent 11 säger att introduktionen är bättre nu än när han själv började. När han började fanns inga checklistor som det finns nu. Teamledarna är de som har hand om introduktionen liksom håller i uppföljningen av den nyanställda. Själv håller han koll på att uppföljningen blir gjord. Respondenten går igenom kvalitetssystemet efter sex månader, och kan där kontrollera om den nyanställda har haft det bra eller inte. Han tycker att de nyanställda verkar nöjda och att det verkar som att de fått en bra introduktion.

Respondent 12 tror att hans egen introduktion när han började var lite tuffare än han hoppas att det är nu. Själv sattes han vid ett skrivbord direkt och fick börja jobba. Nu som introduktionsansvarig tycker han att det är viktigt att den nyanställda känner sig riktigt välkommen och känner sig väntad. Han försöker diskutera kompetensutveckling och vad som behöver förbättras redan före och i början av anställningen. Han har ett väldigt bra checkschema som han följer och även lägger till lite extra i själv. Han säger att den nyanställda inte får komma på morgon och det inte är förberett något. De som jobbar låter nöjda tycker han. Det är teamledaren som är ansvarig, medan respondenten ser till att teamledaren tar hand om uppdraget. Första dagarna går de ut på lunch tillsammans med den nyanställda.

5.3.3 Belöningar, straff, förödmjukande händelser, gäng

Respondent 1 hittade efter ett tag några i "gänget" på jobbet som han kunde vara med. Han berättar att det fanns olika gäng på jobbet. Ett av gängen var det "tuffa gänget" som spelade på oddset efter lunchen. Respondent 1 gick mycket med två andra som inte heller var med i det tuffa gänget. Respondent 1 upplevde aldrig att företaget använde några straff. När respondent 1 arbetade på LRF Konsult AB så hade kontoret en kontorskonferens en eller två gånger om året. Denna gick av stapeln med start fredag efter kl 15 och efter det var det övernattningsbesök och middag. Dessa fick respondent 1 följa med på. En gång var det en skärgårdstur. Respondent 1 tyckte att dessa kontorskonferenser var väldigt bra, och det var något som han såg fram emot. Respondent 1 ser på dessa konferenser som personalvårdande. De anställda fick en julgåva varje år, vilket respondent 1 också tyckte var bra. En gång fick han en träningsoverall minns han.

Respondent 2 tycker inte att det finns olika gäng, men det finns "jag är det här" och "du är det här". En belöning var när teamet uppnådde en debiteringsprocent på 75 %, vilket belönades med teampengar. Det finns inga straff, utan hon upplever företaget som lite "jaha, var inte rädd att göra fel, det kan vi kosta på oss".

Respondent 3 nämner precis som respondent 2 att en belöning var de teampengar som de kunde samla ihop. Respondent 3 tycker att det var luddiga regler. Det andra teamet på kontoret fick mer pengar. Hon tycker att det slog tokigt i belöningsystemet eftersom de olika teamen hade olika förutsättningar att nå upp till kraven. Hon tycker att det skulle vara bättre att rikta belöningarna kontorsvis istället för teammässigt. Som nyanställd kan man inte välja team, och hon tycker det är tråkigt att kontoret delas upp i två team. Det blir då en vi- och demkänsla. Respondent 3 vill hellre vara "vi med kontoret". Det andra teamet har en starkare chef och en starkare vi-känsla än vad hennes eget team har. Hon har inte varit med om några förödmjukande upplevelser, mer än lite gnabb. Gnabbet tror hon beror på stressfaktorer, men hon tycker att det är mycket bättre nu.

Respondent 4 säger att en belöning var att ett visst antal gjorda bokslut gav pengar. Det finns ingen chans för de nyanställda att nå upp till kraven som ställdes, men de fick ändå ta del av det roliga senare vilket var en bra morot (pengarna gick till teamen där även de som inte samlat ihop pengar fick delta i teamaktiviteten). När det gäller straff så finns det inga mer än lagreglerade såsom förseningsavgifter. Hon har inte varit med om några förödmjukande händelser.

Respondent 5 har varken varit med om belöningar, straff eller några förödmjukande händelser.

Respondent 6 får belöningar i form av resultatbonus etcetera. Han är inte utsatt för några straff eller förödmjukande upplevelser.

Respondent 7 får belöning i form av resultatlön. Han upplever inga straff eller förödmjukande upplevelser.

Inte heller respondent 8 har varit med om några förödmjukande upplevelser.

Respondent 10 tycker inte att det varken finns straff eller belöningar. Det bristande engagemanget och oviljan att hjälpa från handledarens håll uppfattade respondenten som förödmjukande. När det gäller grupperingar på jobbet tycker hon att det finns lite sådant då de som tyckte det var bättre förr gärna gaddar ihop sig.

Respondent 12 tycker inte det finns några belöningar eller straff. Han säger att de är ett tjänsteföretag och att det är svårt att komma in i hjärnan hos de anställda genom att "sätta en pistol mot hjärnan" utan saker måste lockas fram.

5.4 Lärande

I all text nedan hänvisas respondenterna till tabell 2.1.

Respondent 1 är mest van att läsa in sig på saker. När han arbetade på LRF Konsult AB gjorde han vissa arbetsuppgifter som han kunde tidigare. Han gjorde även nya arbetsuppgifter som han inte hade gjort innan och därför inte hade en aning om, så han tycker att det hade varit bra om det funnits en handbok i det.

Respondent 2 har inlärningsstilen att läsa och varva det med praktik, framför allt att göra praktiskt.

Respondent 3 söker information själv först, ringer eller kollar på internet på hemsidor. Hon använder sig mycket av sina arbetskamrater. När det gäller kundjobb kollar hon i kundens mapp, diskuterar med kollegorna eller kundansvarig.

Respondent 4 tycker att det är jättebra med skattedagar, där hon får lyssna på bra föreläsare och sen ha material som hon kan gå igenom. Hon tycker att sådana dagar ger aha-upplevelser. Hon tycker att det är svårare att sätta sig ner och leka sig fram. Hon vill gärna ha något material som hon kan gå igenom efteråt när någon visat någonting, exempelvis efter en kurs.

Respondent 5 kollar information på nätet först och sedan frågar hon någon kollega. Hon lär sig helst genom att göra.

Respondent 6 blir helst visad en gång och får sitta med en gång. Då brukar det sitta kvar ganska bra i huvudet. Han är inte lika glad för att läsa in information.

Respondent 7 lär sig bäst genom praktiskt arbete. När han ska söka information är det mest vanligt och går snabbast att han frågar kollegorna. Annars söker han på intranät eller litteratur såsom skatteböcker.

Även respondent 8 lär sig bäst genom att göra, och då fråga under tiden. När han läste en internutbildningskurs blev det lite tokigt genom att han bara fick sitta och läsa. Han skulle hellre ha varvat teorin med praktiska avsnitt, men det var tidsbrist och han hann inte med. Om han varvat med praktiska avsnitt kunde han ha härlett det han läst till det praktiska och det hade blivit bättre då tror han. När han söker information frågar han mest frekvent de andra på kontoret. Alla har sina metoder när det gäller att genomföra arbetsuppgifter, men det ser han inte som något problem eftersom han får bra förklaringar och svar när han frågar.

Respondent 9 lär sig genom att göra praktiskt, upprepa och nöta in. Den internutbildningskursen som hon fick gå i början av sin anställning tyckte hon var ett bra komplement till arbetsuppgifterna, men hon tror att man nog ska jobba ett halvår eller år innan man läser den för att kunna ta till sig informationen.

Respondent 10 är mest van att läsa sig till saker. Hon säger att det är skillnad på teori och praktik och att det är viktigt att få lära sig hantverket. När hon söker information använder hon sig av internet. Hon använder hellre internet än ringer, men vissa saker går inte att söka på så då frågar hon någon. Respondenten frågar om praktiska arbetsmoment. Hon frågar flera olika på kontoret, men inte alla. Hon frågar de som hon vet kan och är hjälpsamma. Svaren hon får är mycket olika, vilket hon i en nyanställning uppfattar som besvärligt. Hon vill veta hur hon ska göra och inte att hon ska göra ”så här, så här eller så här”. Med *en* handledare lär man sig *ett* sätt, vilket är bra. Det kan även vara bra att lära sig olika sätt senare, så att man kan välja sitt egna sätt. För att kunna välja sina egna vägar måste den anställda ha hela bilden av arbetsmomentet. Det är viktigt att vara konsekvent, så man gör lika på nästa ställe också. Hon tycker att en handledare har en stor roll i att lära ut hela processen.

Respondent 11 lär sig genom en blandning av praktik, lyssna och läsa. Han säger att hans sätt att lära sig helst på säkert påverkar de nyanställdas introduktion. Han säger att han har väldigt duktiga teamledare.

Respondent 12 lär sig helst genom utbildning samtidigt som han jobbar. Därefter vill han att en fortsättning ska återkomma efter en vecka eller två. Han tror att hans sätt att lära sig på påverkar hans sätt att introducera de nyanställda. Respondenten försöker behandla andra som han själv vill bli behandlad.

5.5 Handbokscommentarer

I all text nedan hänvisas respondenterna till tabell 2.1. Ett utkast till handböckerna hade gjorts innan intervjuerna som de nyanställda fick kommentera och även komma med egna förslag och synpunkter på. Handboken har omarbetats efter varje intervju, så nästa respondent har kunnat kommentera den senaste versionen på handboksutkastet/ handböckerutkastet. I början låg förslaget på en handbok, medan det efter intervjuernas gång ändrades till två handböcker, se bilaga 2 och 3.

Respondent 1 hade gärna velat ha en handbok i början.

Respondent 2 tycker att en handbok ska innehålla viktiga telefonnummer. Vidare tycker hon att en handbok ska innehålla företagspolicy och vett och etikett. Exempel på vett och etikett kan vara att klädseln inte ska vara kortkort, piercingar eller tydliga tatueringar. Bemötande av kunder är en annan sak som hon tycker ska stå med. Respondenten vill att handboken ska innehålla uppbyggnaden av företaget med bilder på VD och RC. Andra saker som hon vill ska stå med är olika möjligheter till jobb, karriärvägar i företaget, olika arbetsuppgifter som finns, löner, vilka ekonomisystem som finns och varför och vilka olika kunder som företaget har. Hon tycker det skulle vara bra med ”bra att veta” när det gäller lön, sjukfrånvaro, semester, fackligt, sjukanmälan, förmåner, träningskort etcetera. Hon hade gärna fått handboken i handen redan på intervjun när hon fick veta att hon skulle börja, så att hon kunde ha läst in sig lite innan hon började. Intranätet tycker hon inte att det är någon som hittar information på.

Respondent 3 vill att en handbok ska innehålla historiken om företaget. Historiken är viktig för hur du identifierar dig med företaget. Nu vet hon inte vad som hänt på grund av dålig information. Andra saker som hon tycker ska finnas med är centrala grejer som är gemensamt för alla kontor, exempelvis Maconomy (tidsredovisningsprogrammet). Respondenten tycker att det kan vara bra att ge vägledning vid kundmöten, exempelvis att det inte är farligt att säga att man ska återkomma och kolla upp kunskap. Det finns mycket kunskap och kompetens i företaget. De nya kan växa med hjälp av de mer erfarna. Om en person hamnar i lantbruksteamet på kontoret (om det finns ett sådant team), kan det beskrivas bara enkelt hur saker och ting fungerar i ett lantbruk. Dessa teammedlemmar kan också få åka på studiebesök till lantbruk och se hur det ser ut. Vidare tycker respondenten att det i handboken ska stå även lite om skog. Det ska även stå vilka olika grupper som jobbar inom koncernen, samarbetet med revisorerna, vilken kompetens som finns (inte bara inom lantbruk och skogsbruk) och vilka personalgrupper som finns (assistenter, kundansvariga, mäklare, jurister, rådgivare). Respondenten tycker att det ska stå att det finns mycket internutbildningar och inom vilka områden det finns. Även karriärmöjligheter ska stå med tycker hon. Detta bidrar till att den anställda känner att det är ett attraktivt företag och en arbetsplats som denne kan utvecklas på. Även kopplingen till LRF och vilka företagen i LRF-koncernen är ska stå med i handboken, liksom hur LRF Konsult AB är uppbyggt. Respondenten önskar också att det skulle finnas med beskrivningar över "basala saker", som att navigera på intranätet så att den nyanställda kan börja använda det. För henne själv tog det "evigheter" innan hon började använda intranätet. Handboken skulle hon ha velat ha i handen, så hon skulle kunna ta med den hem och titta i på helgen eller kvällen. Respondenten tycker att den nyanställda ska få handboken första arbetsdagen. Om personen sedan funderar på något kan den gå tillbaka till handboken och titta.

Respondent 4 hade velat ha en handbok, runt första dagen. Hon tycker att en handbok ska innehålla hur man hittar i programmen, grundläggande om företaget, koder samt telefonnummer och adresser till de på kontoret.

Respondent 5 hade velat få en handbok innan första arbetsdagen för att hinna få frågor och funderingar till första dagen. Hon vill att en handbok ska innehålla information om organisationens struktur, att den anställda ska få gå en introduktionsutbildning, vad som kommer hända samt karriärmöjligheter.

Respondent 6 anser att det i en handbok skulle varit bra om det stod med hur introduktionen ska gå till. I hans fall gick introduktionen bra ändå, men han tror att det är bra på kontor med värre klimat. Själv tycker han inte om att läsa in saker, men "är lite vad man gör det till". En manual tycker han ska innehålla kontoklasserna och hur de skiljer sig från aktiebolagens kontoklasser. Han menar att det ska stå med att man ska tala med bonden på bondens sätt och förstå bondens mentalitet. Han är positiv till studiebesök för de anställda som inte har erfarenhet av den sorts kunder som den anställda har. Efter stormarna (Gudrun och Per) är det viktigt att förstå vad som hänt, och då kan studiebesök vara bra. Han tycker själv att det skulle varit intressant att göra studiebesök på andra typer av kunder än de som han har erfarenhet ifrån själv. Han anser att alla på kontoren kanske skulle behöva besöka ett lant- eller skogsbruk någon gång, medan det för övriga typer av företag är mer specifikt och då behöver inte alla åka.

Respondent 7 tycker att det låter bra med en handbok och han menar att det inte skulle vara fel om den nyanställda kan läsa på i den innan denne börjar. Han anser att en handbok inte får vara för detaljerad. Den ska vara kortfattad och ge en snabb överblick. Sedan får den som är

intresserad fördjupa sig själv. Även respondent 7 är positiv till studiebesök för de anställda som inte har någon lantbruksbakgrund och som har sådana kunder. Han tror att de anställda får en annan förståelse för sin kund då. De studiebesök på lantbruk som funnits från hans kontor har varit uppskattade.

Respondent 8 tror att en handbok skulle kunna vara väldigt värdefullt. Tidpunkten för att få handboken anser han ska vara första dagen, eftersom folk inte alltid avslutat sin tidigare anställning förrän dagen innan det nya jobbet börjar.

Respondent 9 anser att en handbok ska ges andra dagen eftersom det är så mycket annat som händer den första dagen på det nya jobbet. Andra dagen blir den anställda lämnad själv och kan läsa handboken i lugn och ro. Hon anser att en handbok borde innehålla företagets normer, värderingar och etik, bland annat vilka sidor man inte får vara inne på, vad som är okej att gå in på, andel personliga samtal som är okej, om jag som anställd får skicka privata e-mail, om man får ha sin mobiltelefon påslagen och om det är okej eller inte att komma för sent. Andra saker som hon skulle vilja ha med i en handbok är vem den anställda ska ringa när den är sjuk, vem den ska säga till när han/hon måste gå hem tidigare och en redogörelse för hur Maconomy fungerar. Hon har själv fått bannor när hon gjort fel i Maconomy. Respondenten menar att två olika handbokspärmar skulle vara bra; en jobbpärm och en introduktionspärm. Jobbpärmen kan innehålla bland annat en bokslutsflik och en momsflik. Respondenten tycker att den nyanställda sedan kan välja själv om han/hon vill använda jobbpärmen eller introduktionspärmen.

Respondent 10 skulle helst vilja ha en interaktiv introduktionsutbildning som bland annat skulle innehålla policy, etik och tystnadsplikt. En pärm blir uttryckt och är sedan svår att hålla uppdaterad tycker hon. Hon vill att en interaktiv introduktionsutbildning ska innehålla allmän information om intranätet, grunderna i Maconomy och sådana bitar. Hon hade kunnat tänka sig en sådan introduktionsutbildning själv. När det gäller arbetspärm skulle hon vilja ha det i sökbart format på intranätet. Hon säger att det finns en mall för arbetsmomenten i bokslut, och att mycket fångas upp på utbildningar och kurser.

Respondent 11 säger att det redan finns mycket information men att det saknas en sammanställning. En handbok ska lätt kunna fånga de mest viktiga frågorna. Hur en handbok ska utformas bäst beror på person och arbetsuppgift.

Respondent 12 tycker att en handbok låter jättebra. Han tycker att det ligger rätt i tiden och att personalavdelningen har utvecklats väldigt mycket. Han menar att det är jättebra att kunna stoppa en handbok i handen på den nyanställda, som denne sedan kan läsa i sängen eller på bussen hem. Han ger exempel på ett häfte om ICA-handlare som tagits fram, som även rutinerade ekonomer är väldigt glada över. Liknande häften har tagits fram på flera områden.

6 Analys och diskussion

En nyanställd är en person som ofta kommer med energi och nya tankar och idéer till sitt nya arbete. En introduktion är ett sätt att medvetet eller inte styra den nyanställda åt ett visst håll som förhoppningsvis stämmer överens med organisationens strategier och mål. En fråga som skulle kunna ställas i LRF Konsult ABs fall är exempelvis om det råder en könshierarki där män i större utsträckning innehar högre poster medan kvinnor i större utsträckning innehar de lägsta posterna i organisationen, se tabell 4.3. Om det finns en uttalad önskan att nå en jämnare könsfördelning på de olika nivåerna i organisationen skulle en sådan mycket väl kunna rymmas i en handbok. Ett exempel på detta skulle kunna vara att jämställdhetspolicys får ett kapitelnummer tidigt i handboken och att det ges tydlig statistik på andelen kvinnor och män på de olika nivåerna samt utveckling över tid, se bilaga 3. På detta sätt skulle de nyanställda på sikt kunna bidra till en förändrad organisationskultur med en jämnare könsfördelning på de olika nivåerna i organisationen. Likaså är det viktigt att se ett värde i alla yrkesgrupper i företaget och uppskatta allas del i den stora kakan. Detta skulle också kunna poängteras bland företagets värderingsavsnitt i introduktionshandboken. Över huvudtaget är det viktigt för LRF Konsult AB att så snabbt som möjligt lära ut sin organisations code of conduct, bestående av värderingar, normer och hur den nyanställda förväntas bete sig i organisationen. Ett sätt är genom introduktionshandboken, men en handbok kan inte ensam lära ut något som på många sätt visas enbart genom de övriga anställdas sätt att prata och agera. Här är H&M ett företag som visat framfötterna, se teoriavsnittet, där de skapat grundvärderingar och en handlingsplan hur den ska nå ut till medarbetarna.

När det gäller företagskulturen i LRF Konsult AB så finns det olika sätt att skapa en stark kultur, om så är önskvärt. Ett sätt som visas i teoriavsnittet är att syssla med ritualer. Ett exempel på detta kan vara kontorsmöten och teammöten. Respondent 1 kom ännu ihåg tjugo år efter sin anställning när han fick följa med på en skärgårdstur och vad han fick i julgåva. Detta visar på betydelsen av sådana händelser. LRF Konsult AB har fått en ny profil, där de försöker vara konsekventa i sin användning av denna. Denna logotyp (i nya profilen) kan ses som en symbol som företaget använder för att stärka sin kultur. Genom att exempelvis använda sig av profilkläder i större utsträckning vid kundbesök kan kulturen stärkas ännu mer. Respondent 1 efterfrågade en handbok redan när han var anställd, för att få veta vad han som nyanställd behövde veta. Att ge alla nyanställda samma information är ett sätt att stärka bilden av *ett* företag och *en* kultur.

En annan viktig sak att ha i bakhuvudet vid utformningen av en handbok är att en handbok inte kan ändra folks åsikter, utan bara ge vägledning till de nyanställda. Bland intervjuerna med de nyanställda var det ingen som kände till LRF Konsult ABs strategi eller mål, förutom en, men hon kom inte ihåg dem. Detta skulle kunna ses som ett underbetyg, men samtidigt som en stor möjlighet att kunna förbättra introduktionen för de nyanställda vad det gäller kärnan i företaget, dess långsiktiga mål, och det som de nyanställda ska ha i bakhuvudet när de arbetar. En gemensam information skulle kunna göra att den nyanställda snabbare känner sig som en del av organisationen när den vet hur denna är uppbyggd och vad dess mål är. Företagets affärsidé, vision, strategier och mål är i handboksutkastet inlagt som första rubrik i introduktionshandboken i bilaga 3.

När det gäller att få struktur över arbetet kan det vara svårt för en nyanställd som inte arbetat med liknande arbetsuppgifter innan. Att kunna få ett förslag på en struktur skulle kunna göra att den nyanställda får ordning och reda, förstår sammanhangen och inte missar viktiga

punkter. Detta skulle kunna bidra till en mindre upplevd osäkerhet hos den nyanställda och en större känsla av kontroll, vilket skulle kunna leda till exempelvis mindre stress. Att få en struktur snabbare leder förmodligen även till en högre effektivitet snabbare hos den nyanställda, vilket förstås är lönsamt för företaget men även för kunderna, se bilaga 2. Bokföring av lantbruksföretag är speciellt, se teoriavsnittet. Arbetshandboken i bilaga 2 är först uppdelad efter kontoklasserna, och sedan med flikar/kapitel för övriga rubriker som efterfrågades av respondenterna.

De nyanställda kommer säkerligen efterfråga olika information beroende på ambitioner i yrkeslivet, personlighet, privatliv och så vidare. Detta framkom också i intervjuerna där de som har barn i större utsträckning nämnde att de ville ha med information om föräldraledighet och liknande. För andra var internutbildningar och möjliga karriärvägar mer attraktivt att få information om. Med en kapitelindelning kan det vara möjligt för de nyanställda att hoppa över de delar som inte den personen tycker är så intressant just då, se förslaget på introduktionshandboksuppdelning i bilaga 3. Personer har även olika lärstilar, vilket syns både i teorin och i svaren i intervjuerna. Vilken lärostil en person har påverkar hur denne helst vill lära sig, och kan då även påverka utformningen av en för individen optimal handbok. Detta är något som en handledare skulle kunna utnyttja genom att göra ett lärostilstest i början och utifrån det lägga upp introduktionen. Något annat som syns i teorin är betydelsen av beröm för inläringens effekt. Detta är något som mycket väl kan skrivas in i en handbok med ett exempel på berömmets påverkan, just för att den nyanställda ska bli medveten om detta. Det skulle exempelvis kunna skrivas in i kapitlet om företagets värderingar, etik med mera i bilaga 3. Betydelsen av beröm och feedback var något som togs upp av respondenterna.

Handboken bör ges i samband med den första arbetsdagen, med tanke på vad respondenterna tyckte. En del skulle vilja ha den innan första dagen för att kunna förbereda sig lite och några första dagen eller andra när det lugnat ner sig lite efter alla andra intryck. Detta bör kunna bestämmas efter varje enskilt fall. Det klokaste är i alla fall att skriva anställningsavtalet före, så att inte handboken läcks ut till någon som inte är anställd.

Eftersom en handbok kan vara svår att ständigt ha uppdaterad kan summor på exempelvis motionsbidragets storlek inte behöva nämnas med siffror i handboken i bilaga 3, utan kan förklaras och sen hänvisas till korrekt summa på intranätet. Resterande rubriker i bilaga 3 var rubriker som efterfrågades av respondenterna.

Det har varit svårt att hitta andra liknande studier som rört samma ämne. En studie som gjorts för att skapa en handbok var examensarbetet "Välkommen till din nya arbetsplats – introduktionspärm för dig som är nyanställd" (Glans, 1983). I detta arbete lades mycket tonvikt på att skapa en konkret handbok, och inte lika mycket på vikten av socialisering. När det gäller socialisering har en hel del studier gjorts om code of conduct. När det gäller studien gjord av Pater & van Gils (2003) kan slutsatsen dras att det är bättre att fokusera på professionella koder i en handbok än att skriva om etiska koder. Etiska koder kan göra personalen misstänksam om syftet och istället påverka det etiska klimatet negativt. Även Dobson (2003) skriver att etiska koder inte har någon påverkan på de anställdas beteende då ekonomiskt utbildade personer i hög grad redan blivit ackulturerade i en viss riktning som sedan är svår att ändra.

LRF Konsult måste i sin bedömning av det färdiga utformandet av en handbok fundera på hur de kan använda just sin kultur till sin fördel. De behöver även ha en kontinuerlig uppföljning av hur introduktionen upplevs av både de nyanställda och deras kollegor. Att introducera en

handbok och börja fundera över sin egen kultur och vilka budskap som sänds ut till de nyanställda är något som kommer hjälpa företaget att nå sina mål och visioner i framtiden.

7 Slutsatser

I detta arbete är arbetshandboken (se bilaga 2) uppdelad i kapitel som kan hjälpa till att skapa en struktur i det dagliga arbetet med att bokföra lantbruksföretag. I förslaget som ges ingår rubrikerna tillgångar, skulder+eget kapital, intäkter, kostnader, driften, kostnader, ej driftsspecifikt, kostnader, lönekostnader, räntekostnader och –intäkter, årets resultat, momsredovisning, bokslut samt deklarationer. Tanken är att denna indelning ska sättas in i en pärm med flikar och att den anställda därför får ett *förslag* på indelning. Denna indelning kan därefter ändras efter behov. Den nyanställda kan exempelvis sätta in information om EU-bidrag direkt under en flik och kan därför skapa en ordning från början.

Om arbetshandboken är mer för att skapa ordning och reda i arbetet, så är introduktionshandboken i bilaga 3 viktig för företaget för att skapa en önskvärd kultur i företaget. Även denna pärm kan skapas som en vanlig pärm med flikar, där de enskilda kontoren kan lägga till flikar vid behov.

En viss försiktighet kan i introduktionshandboken iaktas gällande att bli för detaljerad när det gäller etiska koder (kapitel 2 i bilaga 3), i enlighet med studien av Pater & van Gils (2003). Enligt studien ska fokus istället ligga på professionella koder. Även Dobson (2003) stödjer att inte lägga någon tonvikt på etiska koder.

Uppsatsens frågeställning är vad en handbok bör innehålla för att vägleda en nyanställd. Svaret på den frågan är att det beror på den anställdes behov. Likaså är en handbok i denna uppsats uppdelad på två handboksdelar; en arbetshandbok och en introduktionshandbok. Arbetshandboken tillgodoser behovet av att få en struktur och lära sig viktiga kunskaper medan introduktionshandboken fungerar mer som en guide att socialiseras in i företagets kultur och skapa en önskvärd bild av företaget.

8 Epilog

Eftersom det i studien inte fanns tillgång till någon nollägesanalys gällande effektivitet hos de nyanställda och hur de uppfattar introduktionen på LRF Konsult AB kunde ingen mätning göras av effekten av en handbok. Inte heller har handboken hunnit testats praktiskt av nyanställda. Det finns dock möjligheter för framtida studier att använda denna studie som en grund för att försöka förbättra introduktionen bland de nyanställda så att de snabbare kommer in i sitt arbete gällande bokföring av lantbruksföretag samt socialt på kontoret.

Referenser

Litteratur

Bang, Henning. 1997. *Kapitel 5 Organisationskultur* i Ljung, Jörgen; Nilsson, Per; Olsson Ulf E. med flera. *Företag och marknad – Flexibilitet och förändring*. Studentlitteratur, Lund. s. 153-155.

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo. 2004. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund. s. 298-299, 328-330.

Ejvegård, Rolf. 2003. *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund. Tredje omarbetade upplagan. s. 33-34.

Dobson, John. 2003. Why Ethics Codes Don't Work. *Financial Analysts Journal*. Vol. 59, No. 6, pp. 29-34. CFA Institute. s. 29-30.

Fangen, Katrine. 2005. *Deltaande observation*. Liber AB, Malmö. Upplaga 1:1. s. 20.

Glans, Lennart. 1983. *Välkommen till din nya arbetsplats – introduktionspärm för dig som är nyanställd*. Examensarbete. Skogsmästarskolan, Sveriges lantbruksuniversitet. Skinnskatteberg.

Illeris, Knud. 2001. *Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx*. Originaltitel: Læring – aktuel læringsteori i spændlingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx. Översättning: Sten Andersson. Studentlitteratur, Lund. s. 11-15.

Mullins, Laurie J. 1999. Management and Organisational Behaviour. *Financial Times Management*, London. Femte upplagan. s. 807.

Pater, Alberick & van Gils, Anita. 2003. Stimulating Ethical Decision-making in o Business Context: Effects of Ethical and Profssional Codes. *European Management Journal*. Vol. 21, No. 6, pp. 762-772. Elsevier Ltd.

Pickard, Alison Jane. 2007. *Research Methods in Information*. Facet Publishing, London. s. 156-161.

Sveriges lantbruksuniversitet. 2008. *DU & SLU – Information till dig som är nyanställd vid SLU*.

Sveriges Redovisningskonsulters Förbund. 2008. *SRF-deklaration 2008*. Avesta. s. 117-171.

Trowald, Nils. 1971. *Inläringsteorier*. Sjätte tryckningen, 1979. Studentlitteratur, Lund. s. 7, 29-30.

Internet

LRF Konsult AB, <http://www.konsult.lrf.se/>

1. *Affärsidé*. 2009-01-11. <http://www.konsult.lrf.se/omoss/affarside>
2. *Om LRF Konsult*. 2009-01-01. <http://www.konsult.lrf.se/omoss>

Nationalencyklopedien, <http://www.ne.se/>

1. *Affektiv*. 2008-10-05. http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?t_word=affektiv
2. *Induktion*. 2009-01-10. <http://www.ne.se/artikel/1174079>
3. *Induktiva metoder*. 2009-01-10. <http://www.ne.se/artikel/1174855>

VARCK – a guide to learning styles, <http://www.vark-learn.com/english/index.asp>

1. *Lärstilar*. 2009-01-11. <http://www.vark-learn.com/english/index.asp>.

Intranät

LRF Konsult AB: 2008-12-09. Power point från introduktionsutbildning för nyanställda. 2009-01-11.

Opublicerade källor

Larsson, Kenth. Statistik, nyanställningar. Personalavdelningen, LRF Konsult AB. 2008-10-21.

Respondent 1. Personlig intervju. 2008-10-06.

Respondent 2. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-06.

Respondent 3. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-07.

Respondent 4. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-07.

Respondent 5. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-07.

Respondent 6. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-09.

Respondent 7. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-09.

Respondent 8. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-09.

Respondent 9. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-08.

Respondent 10. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-10.

Respondent 11. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-14.

Respondent 12. LRF Konsult AB. Personlig intervju. 2008-10-14.

VARCK. Undervisningsmaterial i Pedagogik, orienteringskurs PE0001. Sveriges lantbruksuniversitet. Hösten 2005-Våren 2006. 2009-01-11.

Öhlmér, Bo. Professor, Sveriges lantbruksuniversitet. Muntlig information. 2008-09-17.

Bilaga 1 Grund för intervjufrågor

Stöd för frågor, pilotstudie samt nyanställda

SOCIALISERING

- förödmjukande upplevelser
- belöningar och straff
- ritualer, ceremonier och straff
- kastar den nyanställde i skyttegravarna

LÄRANDE

-lärstilar; se, höra, läsa/skriva, ta på det rent praktiskt => påverkar utformningen av önskad handbok?

KULTUR

KUNSKAPSMÄSSIGT

- till handboken

Hur länge har du jobbat här?

Vad har du för utbildningsbakgrund?

Tidigare arbeten relevanta för det här arbetet?

Hur fick du det här jobbet?

Hur förberedde du dig innan första dagen på jobbet?

Vad hände första dagen på jobbet?

Hur fortsatte din introduktion?

Är det någon speciell händelse du kommer ihåg under introduktionen?

Är det något du saknat i din introduktion?

Vad anser du präglar LRF Konsult AB?

Gick det fort ”att komma in i jobbet”? Varför?

Gick det fort ”att komma in i gänget”? Varför?

Hur tycker du att din introduktion kunde ha förbättrats?

-Kunskapsmässigt

-Socialt på kontoret

Hur får du information?

Hur vet du vad du ska göra?

Hur vet du vad som är rätt?

Vilken information skulle du vilja ha mer av från företaget?

Anställd på LRF Konsult AB lokalt, regionalt eller nationellt?

90-årsfesten, fest eller historik?

Stöd för frågor, resultatansvariga

Ålder?

Hur länge har du jobbat på LRF Konsult AB?

Hur upplevde du din egen introduktion?

Vad tänker du på vid rekrytering?

Vad tänker du på vid introduktion av dina nyanställda?

Hur får de nyanställda information?

Har du någon uppföljning av introduktionen med den nyanställda?

Mycket prat om företagets historia?

90-årsfesten, historik eller fest?
Belöningar eller straff?
Klagar de nyanställda på något?
Vad är de nyanställda nöjda med?
Vad anser du präglar LRF Konsult AB?
Anställd på LRF Konsult AB lokalt, regionalt eller nationellt?
Hur lär du dig helst?
Påverkar ditt sätt att helst lära dig sättet du vill lära dina nyanställda?
Handbok?

Bilaga 2. Handbok, "Arbetshandbok"

LRF Konsult ABs arbetspärm för nyanställda

Tillhör:

Innehållsförteckning

1. TILLGÅNGAR

FÖRETAGSINSATSER OCH –EMISSIONER

2. SKULDER + EGET KAPITAL

HYPOTEKSLÅN OCH ANDRA VANLIGA LÅN

3. INTÄKTER

SKOGSINTÄKTER

MJÖLK- OCH KÖTTINTÄKTER

EU-BIDRAG

4. KOSTNADER, DRIFTEN

SKOGSKOSTNADER

VÄXTODLINGSKOSTNADER

DJURFODER

5. KOSTNADER, EJ DRIFTSSPECIFIKT

EL OCH ÅTERBETALNING ELSKATT

DIESEL OCH ÅTERBETALNING DIELELSKATT

VANLIGA TRAKTOR- OCH MASKINMÄRKEN

6. KOSTNADER

7. LÖNEKOSTNADER

8. RÄNTEKOSTNADER OCH –INTÄKTER

9. ÅRETS RESULTAT

10. MOMSREDOVISNING

11. BOKSLUT

12. DEKLARATIONER

Hej och välkommen till LRF Konsult AB!

Som nyanställd person kan det ta tid att få en struktur över sitt dagliga arbete, och om Du är utan lantbruksanknytning uppkommer många grundläggande frågor. Dessa frågor är troligtvis liknande över hela landet och detta är ett försök att kunna svara på några av dessa frågor. Handboken är uppdelad på flikar, där de 9 första följer Baskontoplanen 2007 Lantbruk. Kom gärna med synpunkter på innehållet till ansvarig person på varje del.

Med vänliga hälsningar

1. Tillgångar

Företagsinsatser och –emissioner

2. Skulder + Eget kapital

Hypotekslån och andra vanliga lån

3. Intäkter

Skogsintäkter

Mjolk- och köttintäkter

EU-bidrag

4. Kostnader, driften

Skogskostnader

Växtodlingskostnader

Djurfoder

5. Kostnader, ej driftspecifikt

El och återbetalning elskatt

Diesel och återbetalning dieselskatt

Vanliga traktor- och maskinmärken

6. Kostnader

7. Lönekostnader

8. Räntekostnader och –intäkter

9. Årets resultat

10.Momsredovisning

11.Bokslut

12.Deklarationer

Bilaga 3 Handbok, "Introduktionshandbok"

LRF Konsult ABs introduktionspärm

Tillhör:

Innehållsförteckning

1. **AFFÄRSIDÉ, VISION, STRATEGI, MÅL**
2. **VÄRDERINGAR, ETIK, JÄMSTÄLLDHETSPOLICY**
3. **DATORPROGRAM PÅ LRF KONSULT AB**
BIDRAGSKALKYLER/DRIFTSPLANER, AGRIWISE
ANDRA DATORPROGRAM
4. **PERSONALFRÅGOR**
SEMESTERVILLKOR
FÖRÄLDRAFRÅGOR
MOTIONS- OCH MASSAGEBIDRAG
5. **HISTORIK OCH UPPBYGGNAD LRF KONSULT AB OCH KONCERNEN**
6. **KOMPETENSOMRÅDEN I FÖRETAGET, INTERNUTBILDNINGAR, KARRIÄRSMÖJLIGHETER**
7. **BRA TELEFONNUMMER, KONTOR ETC**
8. **LÄRA SIG HITTA PÅ INTRANÄTET**
9. **MACONOMY OCH TIDSRAPPORTER**

Hej och välkommen till LRF Konsult AB!

Som nyanställd person kan det ta tid att få inblick i LRF Konsult AB. Därför har denna introduktionshandbok kommit till. Använd den gärna!

Med vänliga hälsningar

- 1. Affärsidé, vision, strategi, mål**
- 2. Värderingar, etik, jämställdhetspolicy**
- 3. Datorprogram på LRF Konsult AB**
- 4. Bidragskalkyler/Driftsplaner, Agriwise**

Andra datorprogram

- 5. Personalfrågor**

Semestervillkor

Föräldrafrågor

Motions- och massagebidrag

- 6. Historik och uppbyggnad LRF Konsult AB och koncernen**
- 7. Kompetensområden i företaget, internutbildningar, karriärmöjligheter**
- 8. Bra telefonnummer, kontor etc**
- 9. Lära sig hitta på intranätet**

10. Maconomy och tidsrapporter

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2009.

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502