



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

## **En analys av Mellanskogs introduktionsprogram**

Erik Anderzén och Evelina Thiger



Sveriges lantbruksuniversitet  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

## En analys av Mellanskogs introduktionsprogram

Erik Anderzén och Evelina Thiger

**Nyckelord:** Introduktionspaket, introduktionsprogram, introduktionsplan, nyanställning

---

*Projektarbete, 7,5 hp*

*Avancerad nivå i organisations- och affärsutveckling  
(FÖ0385)*

*Jägmästarprogrammet 09/14*

*Handledare/examinator: Torbjörn Andersson*

## Sammanfattning

I Sverige förespråkade man förut lojalitet mot sin arbetsgivare och man bytte inte jobb lika ofta som man gör i dagens samhälle. Cirka en halv miljon svenskar byter jobb varje år och olika program för att fortast möjligt introducera nyanställda i sina nya arbetsuppgifter har ökat. Mellanskog som är en skogsägarförening med 220 anställda har ett väl utvecklat introduktionsprogram. Mellanskog har under de senaste tre åren anställt totalt 36 skogsinspektorer varav 31 av dessa fortfarande arbetar kvar som inspektorer för Mellanskog och 24 av dessa har besvarat en enkät gällande deras introduktion.

Syftet med en god introduktion är främst att de anställda så fort som möjligt skall nå produktivitet. Vissa författare menar vidare att introduktionsprocessen börjar redan vid rekryteringen. Ett introduktionsprogram bör vara individuellt utformat och den nyanställde bör få information både skriftligt och muntligt. Att använda sig av fadder eller mentorskap är en god idé men det är viktigt att komma ihåg att ansvaret för en god introduktion ligger på den nyanställdes närmaste chef. Att låta nyanställda få lära av varandra och reflektera över ny kunskap i grupp är en vanligt förespråkad metod enligt författare inom området.

Mellanskog har enligt våra studier ett mycket bra introduktionspaket och man förstår vikten av en god introduktion. Dock finns det några rekommendationer på förbättringar. Exempelvis är det en god idé att ha en tryckt informationsbroschyr med grundinformation, arrangera samkväm och reflektion för nyanställda, vidare rekommenderas att införa introduktionsutbildning för virkesområdescheferna samt införa någon form av kontroll gällande introduktionen från stabens sida.

*Nyckelord: Introduktionspaket, introduktionsprogram, introduktionsplan, nyanställning*

## **Förord**

Vi vill framföra ett stort tack till Torbjörn Andersson som under arbetets gång rådgivit oss i diverse frågor. Ett ytterligare tack vill vi utdela till Sune Nilsson på Mellanskog som försett oss med den information vi behövt samt gett oss givande råd att ta med oss i vårt kommande arbetsliv.

# Innehållsförteckning

## Sammanfattning

## Förord

<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrund .....	4
<i>Introduktion vid nyanställning</i> .....	4
<i>Mellanskog</i> .....	4
<i>Mellanskogs introduktionsprogram vid nyanställning</i> .....	5
1.2 Syfte.....	6
1.3 Frågeställning .....	6
1.4 Avgränsningar .....	6
<b>2 Metod</b> .....	<b>7</b>
<b>3 Teori</b> .....	<b>8</b>
3.1 Introduktionens syfte .....	8
3.2 Rekryteringsprocessen.....	8
3.3 Introduktionsstegen .....	9
3.4 Individanpassad introduktion .....	10
3.5 Introduktionsmetoder .....	10
3.6 Handledarskap .....	11
3.7 Lärande och reflekterande grupp.....	11
3.8 Ledarskap och feedback .....	12
3.9 Effektivare introduktion .....	12
<b>4 Analys</b> .....	<b>15</b>
4.1 Bakgrund till Mellanskogs introduktionsprogram.....	15
4.2 Analys av enkät .....	15
4.2.1 <i>Fick den nyanställda veta hur introduktionen skulle se ut och var den individanpassad? ...</i>	15
4.3.2 <i>Fick den nyanställda introduktionsmaterial både i skriftlig och muntlig form?.....</i>	15
4.3.3 <i>Fick den anställda allt materiel som behövdes för att komma igång såsom dator, mobil, visitkort etc?.....</i>	16
4.3.4 <i>Fick den nyanställde en god introduktion gällande företagets övergripande normer, vision, arbetsmetoder, tjänster och system?.....</i>	17
4.3.5 <i>Har den nyanställde känt sig välkommen och haft någon att vända sig till vid frågor i form av en mentor alt. fadder?.....</i>	19
4.3.6 <i>Fick den nyanställda klara direktiv om vilken prestation som förväntades av dem? .....</i>	20
4.3.7 <i>Fick den nyanställda träffa nyckelpersoner?.....</i>	20
4.3.8 <i>Har chefen lagt tillräcklig vikt/tid vid den nyanställdes introduktion?.....</i>	22
4.3.9 <i>Fanns det en kontinuerlig uppföljning av den nyanställde? .....</i>	22
<b>5 Diskussion</b> .....	<b>25</b>
<b>6 Slutsatser och rekommendationer</b> .....	<b>26</b>
6.3 Informationsbroschyr .....	26
6.4 Samkväm för nyanställda .....	26
6.5 Reflekterande grupp .....	27
6.6 Introduktionsutbildning för virkesområdescheferna.....	27
6.7 Kontroll från staben.....	27
<b>Referenser</b> .....	<b>29</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>30</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

### *Introduktion vid nyanställning*

Under 1900-talet ansågs det fel att byta jobb ofta och i slutet av 1940-talet gick facken, arbetsgivarföreningen och staten ut med en kampanj som gick under namnet "Bli inte en hopp-jerka". Att vara en "Hopp-Jerka" signalerade om en person som stod för lösdriveri, lättsinne och psykisk instabilitet och man förordade att vara lojal med sin arbetsgivare. Mycket har förändrats och idag signalerar jobbyte en flexibel person som söker utmaning och erfarenhet (Arbetsförmedlingen, 2012). Vi ser dagligen det omvända förhållandet där vi i media kan läsa om att vägen till karriär och löneyft går genom jobbyten och att vara flexibel (SvD, 2010). Andra anledningar till att jobbyten ökat är den föränderliga ekonomin, nedskärningar och sammanslagningar som idag blivit allt vanligare (Monster, 2012).

I Sverige byter cirka en halv miljon personer årligen arbete och den genomsnittliga rörligheten har under senaste decenniet legat på cirka 12,5 procent (Andersson & Thulin, 2008 och Valfärd nr 3). Detta innebär att det varje år är en stor mängd människor som kommer som nyanställda till en arbetsplats och behöver instruktioner för att komma igång med sitt arbete. Forskare är rörande överens om att en god introduktion är värdefull både för den nyanställda och för företaget.

Felrekryteringar ses som ett stort problem i många svenska företag och i en stor internationell undersökning påvisades att svenska chefer ansåg att 32 procent av dess anställda nätt och jämnt besatt den kompetens som krävs för att lösa sina uppgifter samt att 7 procent av chefernas arbetstid gick till att rätta till det felaktigheter som utförts. Enligt undersökningen resulterade felrekryteringen i att svenska företag förlorade 13.5 miljarder svenska kronor år 2005. Enligt en studie utförd av PWC uppskattades att svenska små- och mellanstora företag i genomsnitt felrekryterat 2,4 personer under en treårsperiod där respektive felrekrytering medfört en extrakostnad på 700 000 kronor (Lindelöw, 2008).

En person som börjar en ny anställning utan en fungerande introduktion löper större risk att misstrivas och avsluta sin anställning inom en snar framtid (Armstrong, 2009). Att rekrytera personal är en kostsam process för ett företag och därför är det av största vikt att personal som rekryteras också snabbt kan komma in i arbetet och trivas. Vid rekrytering finns det en uppsjö av olika råd och riktlinjer men introduktionen som följer efter anställning är ej att förglömma (Företagande 2007).

### *Mellanskog*

Mellanskog är en ekonomisk förening som består av 32 000 medlemmar som tillsammans äger 1,7 miljoner hektar skog. Antalet anställda är idag 220 personer varav 19 procent är kvinnor. Mellanskogs huvudsakliga uppgift är att finnas till hands för sina medlemmar och man äger också 49,5 procent av träindustriföretaget Setra Group (Mellanskog 2012a).

Mellanskog är uppdelat i 13 virkesområden vilket tydliggörs i **Fel! Hittar inte referenskölla..** Dessa virkesområden är i vissa fall uppdelade i flera olika kontor, detta för att komma närmare sina medlemmar. Oavsett om ett virkesområde är uppdelat på flera olika kontor så är det endast en chef för varje virkesområde. Dessa siffror kan vara bra att ha med sig när man läser senare delar av arbete. Exempelvis är det rimligt att tänka sig att en virkesområdeschefs ledarskap med 15 inspektorer ser annorlunda ut än arbete för en med två inspektorer.

Tabell 1. Mellanskogs organisation uppdelad på virkesområde, kontor, virkesområdeschef (VOC), inspektorer, produktionsledare, planläggare och totalt antal personer på varje virkesområde (Mellanskog, 2012b)

Virkesområde	Antal kontor	VOC	Inspektorer	Olika typer av produktionsledare	planläggare	Totalt antal anställda på virkesområdet
Hälsingland - härjedalen	7	Göran Olsson	15	4	0	20
Södra Hälsingland	3	Jonas Geholm	12	3	0	16
Norra Dalarna	4	Hans Kättström	13	2	1	17
Södra Dalarna	3	Erik Josefsson	12	3	0	16
Gästrikland	2	Per-Olov Jemth	7	2	0	10
Norra Värmland	1	Henrik Swensson	7	1	0	9
Södra Värmland	2	Lars Axelsson	8	2	0	11
Örebro	1	Mikael Larsson	4	2	1	8
Västmanland	1	Mikael Ambjörn	6	3	0	10
Uppsala	1	Mårten Mattsson	8	4	0	13
Stockholm	1	Staffan Thor	6	1	0	8
Sörmland	1	Martin Strandberg	7	2	0	10
Gotland	1	Göran Jakobsson	2	1	0	4

### Virkesområdeschef

Virkesområdeschefen har ett resultatansvar för sitt virkesområde och ska svara för den operativa verksamheten som affärsledare och flödesansvarig inom virkesområdet. De ska även hålla mål- och resultatsamtal med alla medarbetare samt vara lönesättande chef. Virkesområdeschefen ansvarar vidare för att leda och samordna prognos- och budgetarbetet på virkesområdet samt samordna olika individer och färdigheter till en grupp som fungerar som ett samspelt lag inom virkesområdet. Slutligen ska virkesområdeschefen driva och utveckla verksamheten med målsättningen att tillvarata den kraft som ligger i en väl fungerande och samverkande grupp människor som arbetar mot gemensamma mål och vara företagets ansikte utåt (Nilsson, 2013-03-15).

### Skogsinspektor

En skogsinspektors arbetsuppgifter och ansvar är att kontraktera virke från Mellanskogs medlemmar. Inspektorn skall även sälja Mellanskogs varor och tjänster till medlemmarna i området. De skall ytterligare ansvara för sin del av processen från kontraktsskrivning till att virket finns vid väg och att skogsägaren fått betalt. De skall vidare ansvara för sin definierade del av övrigt administrativt arbete som fältverksamheten genererar. En inspektor skall aktivt och i samarbete med övriga anställda på virkesområdet marknadsföra Mellanskog och bearbeta skogsägarna i syfte att vinna marknadsandelar. Utöver detta ska inspektorn tillsammans med kollegor på virkesområdet bistå virkesområdeschefen i upprättandet av budget och andra planer för virkesområdet samt löpande hålla sig informerad om utfallet av verksamheten. Inspektorn företräder även Mellanskog och skogsbruksområden i olika sammanhang. Slutligen bör inspektorn efter förmåga bidra till ett positivt och kreativt arbetsklimat på virkesområdet och i företaget (Nilsson, 2013-03-15).

### ***Mellanskogs introduktionsprogram vid nyanställning***

I bilaga 1 återfinns Mellanskogs introduktionsprogram för inspektorer. Introduktionsprogrammet är utformat av staben men det är den enskilde virkesområdeschefen som ansvarar för att introduktionsformuläret fylls i och fullföljs. Formuläret bygger främst på att virkesområdeschefen, tillsammans med den nyanställda, sätter upp datum för när olika färdighets- och arbetsmål ska ha uppnåtts. Det finns även uppgifter om vem som är ansvarig för introduktion och uppföljning av introduktionen. Introduktionsmallen föreskriver även att den anställde med sin virkesområdeschef sätter upp tidpunkter för när olika möten med nyckelpersoner, externa och interna resurser, utbildningar osv. skall äga rum.

## **1.2 Syfte**

Detta arbete syftar till att sammanställa vad dagens forskning anser att en god introduktion bör bestå av samt utvärdera Mellanskogs introduktionsprogram för att se om deras introduktionsprogram får väntad effekt hos de nyanställda.

## **1.3 Frågeställning**

- Vilka styrkor/svagheter har Mellanskogs introduktionsprogram

## **1.4 Avgränsningar**

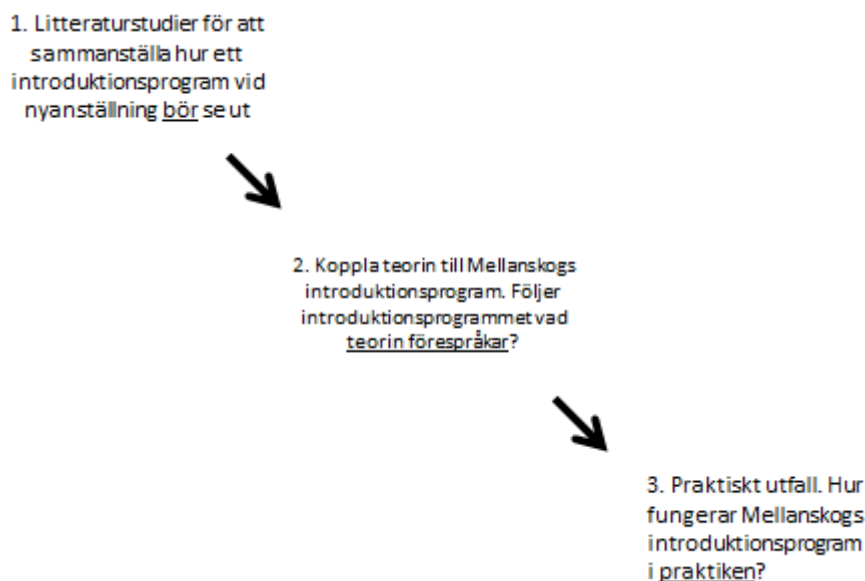
Vi kommer endast att studera det nuvarande introduktionsprogrammet för inspektörerna samt utgå från tillhandahållet sekundärdata.

Detta arbete grundar sig till stor del på en enkät som Mellanskog genomför med sina nyanställda. Enkäten skickades ut till 31 personer som anställdes under de senaste tre åren. Totalt var det sju stycken som inte besvarade enkäten. Under de senaste tre åren har ytterligare fem inspektörer anställdes men dessa har avslutat sin anställning innan enkäten skickades ut och har därför inte besvarat enkäten (Nilsson, 2013-02-27).



## 2 Metod

Vår metod kan beskrivas i tre steg och visualiseras nedan i Figur 1.



Figur 1 Metod för arbetet.

Steg 1 bestod av att undersöka litteratur inom området *introduktion vid nyanställning*. Först gjordes en sökning i Google Scholar, Web of Science, söktjänsten Primo samt i google. Sökorden som användes var ”introduktion”, ”nyanställning”, ”introduktionsplan” och ”uppföljning”. Genom dessa sökmotorer fann vi ett flertal fallstudier där liknande undersökningar som vår egen genomförts. Genom dessa arbeten kunde vi även finna bra litteraturreferenser.

Steg 2 bygger på Mellanskogs introduktionsprogram. Vi träffade Mellanskogs personalchef för att få en god beskrivning av introduktionsprogrammet samt en skriftlig kopia. (Introduktionsprogrammet återfinns i bilaga 1.)

Steg 3 grundar sig i en enkät som Mellanskog genomfört med inspektorer som anställts under de senaste tre åren. Enkäten skickades ut till 31 personer och besvarades av totalt 24 personer.

För att på ett strukturerat sätt kunna analysera hur introduktionsprogrammet fungerar i praktiken har vi kategoriserat de olika frågorna till olika teorier om vad ett introduktionsprogram borde resultera i. Detta kopplas mot teorier och slutligen togs rekommendationer fram utifrån dagens teorier kring introduktion vid nyanställning.

## 3 Teori

### 3.1 Introduktionens syfte

Introduktion kan ses som en personalutvecklingsåtgärd och riktar sig ofta mot nyrekryterade men introduktion vid omplacering eller längre tjänstledighet kan också vara nödvändig. Syftet med introduktionen är enligt Granberg (2009) att ”underlätta övergången till nya arbetsuppgifter, nya arbetskamrater och ny miljö”. Rekryteringen och introduktionen är viktig både för den nyanställda och för företaget. Personalen är den viktigaste resursen för ett företag och för att lyckas anställa och bibehålla välutbildad, motiverad och kunnig personal är en bra rekryterings- och introduktionsprocess en nyckelfaktor. Vid bristfällig introduktion är risken att företaget hamnar i en ond cirkel med personal som inte trivs på den nya arbetsplatsen vilket kan resultera i produktionsförlust och en hög personalomsättning (Granberg, 1998).

Enligt Armstrong (2009) har introduktionen fyra huvudsakliga syften:

- Att underlätta för den nyanställda då den första tiden på en arbetsplats ter sig främmande
- Att ge den nyanställda en positiv bild och inställning till företaget så att personen är villig att stanna kvar i organisationen
- Att den nyanställda uppnår bästa möjliga produktionsnivå på så kort tid som möjligt
- Minimera risken för att den anställda lämnar företaget

För att få den nyrekryterade personen att prestera på en optimal nivå och samtidigt trivas på den nya arbetsplatsen är det viktigt att knyta positiva sociala och psykologiska band till organisationen och dess medlemmar. Den nyanställda måste förstå organisationens formella och informella struktur samt arbetssätt. Detta innebär att den nyanställda måste presenteras för verksamhetens värderingar och normer för att känna förtroende för organisationen och tillhörande medlemmar (Armstrong, 2009).

### 3.2 Rekryteringsprocessen

Lindelöw (2008) menar att introduktionen startar redan i samband med rekryteringsprocessen där det är av största vikt att den arbetssökande personen får ett bra intryck av organisationen under första mötet. En organisation som bedömer att verksamheten innehar kompetensluckor kan täcka dessa genom att kompetensutveckla befintlig personal eller genom att nyrekrytera.

Lindelöw beskriver vidare att rekryteringsprocessen kan delas in i tre huvudmoment. Första momentet innebär att organisationen bör utföra en gedigen *bakgrundsanalys* där verksamheten identifierar och utvärderar sin befintliga kompetens, gör en bedömning av framtida marknader, ser till vilka förändringar man står inför och gör en bedömning om en nyanställning kommer påverka organisationsstrukturen i form av en ny avdelning etc. Genom bakgrundsanalysen preciserar man mål- och arbetsbeskrivningar som i sin tur ligger till grund för vilka kravspecifikationer som sätts upp för den nya personalen. Exempel på kravspecifikationer är erfarenhet, utbildning, kompetens och utvecklingspotential.

Nästa moment i processen är att genomföra ett *urval*. De CV:n som organisationen erhållit utvärderas och jämförs mot de uppsatta kravspecifikationerna och de personer som bäst anses passa organisationen kallas till intervju. Det är i detta skede som introduktionsprocessen kan sägas starta. Här har organisationen möjlighet att göra en personlighetsbedömning och ge den arbetssökande ett gott första intryck. Under intervjuprocessen är det positivt om den

arbetsökande får träffa övrig personal och får specificerat vad arbetsuppgifterna kommer innefatta och vad som kommer att förväntas av personen (Lindelöw, 2008).

Det tredje och sista momentet beskriver vikten av *introduktion*. Som ny på en arbetsplats är en välplanerad introduktion nödvändig och att tidigt bli introducerad för sina kollegor resulterar i att den nytillsatte känner samhörighet med gruppen och blir medveten om personalens olika kompetensområden. Det är enligt Lindelöw också viktigt att det finns formella och konkreta saker för att praktiskt kunna utföra ett fullgott arbete såsom kontorsrum, telefon, visitkort och nycklar redan första arbetsdagen. Utbildning av interna datasystem, tydliggörande av vilka kommunikationsvägar som används vid frågor samt företagets normer och regler är andra viktiga grundelement i introduktionen (Lindelöw, 2008).

### 3.3 Introduktionsstegen

Innan den nyanställde ska börjar arbeta bör alla de åtgärder som introduktionen önskas innehålla sammanfattas i en introduktionsplan. Planen bör innefatta de olika moment som ingår, en tidsplan för när momenten ska vara utförda samt hur arbets- och ansvarsfördelningen ska se ut (Granberg, 1998).

Lindmark & Önnevik (2011) delar in introduktion i ett antal steg;

- Första gången den nyanställda kommer till arbetsplatsen är det viktigt att mötet är välplanerat och att den nyanställda får presenterat vad introduktionen kommer att innehålla.
- För att en introduktion ska bli lyckad bör den minst innehålla
  - verksamhetens visioner, strategier och mål
  - förväntat ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter
  - regler, förordningar och normer
  - möjlighet att träffa ledningen, chefer och sina framtida medarbetare
  - genomgång av lokaler
  - om den nyanställda inte har någon relation till orten kan det vara lämpligt att visa det centrala delarna i staden
- Introduktionen bör genomföras via skriftliga- och muntliga instruktioner och helst med en fadder/mentor
- När den första introduktionen är klar är det lämpligt att den nyanställda i övergångsperioden får gå med en annan medarbetare med liknade arbetsuppgifter och att de första självständiga arbetsuppgifterna är relativt lätta att genomföra
- Första dagen den nyanställda jobbar på egen hand bör det finnas en person som kan understödja vid eventuella frågor
- Kontinuerlig uppföljning av den nyanställda bör genomföras av organisationen. Detta främst för att minska tidsperioden då den nyrekryterade inte uppnår full effektivitet. Under den första perioden bör uppföljning ske på daglig basis för att senare övergå till vecko- och månadsuppföljning.
- Avslutningsvis bör introduktionen i sin helhet följas upp genom muntlig kommunikation med den nyanställda samt en skriftlig dokumentation.

Lindmark & Önnevik (2011) menar att ett välstrukturerat introduktionsprogram lägger grunden till att den nyanställda känner sig delaktig och blir produktiv på kortast möjliga tid och menar också, precis som Lindelöw (2008) att introduktionen startar redan under rekryteringsprocessen.

Lindmarks & Önneviks (2011) introduktionsstege kan ses som en allmän modell för de moment som bör ingå i en lyckad introduktion. Det är dock viktigt att individen sätts i fokus och att organisationen inte slentrianmässigt använder en specifik modell utan att se till de nyanställdas personlighet och förutsättningar.

### **3.4 Individanpassad introduktion**

En organisationsgemensam struktur för en stor del av introduktionen är bra då samtliga nyanställda behöver kunskap om företagets bakgrund, organisationsstruktur, arbetssätt och regler etc. Dock behöver introduktionen individanpassas för att resultatet ska bli optimalt. Dels kräver skilda befattningar olika mycket information men introduktionen bör också anpassas efter individen då dessa kräver olika mycket och motiveras att skilda saker. Vissa personer kan vara mycket självgående och kräver lite social uppmärksamhet samtidigt som andra individer är osäkrare och behöver djupa kontakter innan de kan börja producera. Många chefer och andra ansvariga för introduktion begår misstaget att de tror att den nyanställda fungerar som de själva utan att se till individens förutsättningar. En av grundmålsättningarna med introduktion är att få den nyanställda att trivas och känna sig säker och det är därför viktigt att ansvarig för introduktionen ser till individens personlighet. Detta dels för att man vill att personen ska trivas och förmå att kapitalisera på sitt kunnande men också att verksamheten på lång sikt vill behålla personen i organisationen (Lindelöw, 2008).

Granberg (1998) beskriver Maslows teori om behovshierarki vilken kan ses som en motivationsteori. Enligt Maslows behovstrappa motiveras människor av att uppfylla sina behov och när ett behov har tillfredsställts uppkommer ett nytt. Längst ner i hierarkin finner man det mest basala fysiska behovet såsom mat, sömn och tak över huvudet. De kommande två behoven som uppkommer är att personen i fråga ska känna sig trygg på arbetsplatsen och sedan uppstår det sociala behovet av att känna kamratskap och tillhörighet med gruppen. Som ansvarig för introduktionen är det därför viktigt att känna av var i behovshierarkin adepten befinner sig.

Lindelöw (2008) beskriver vikten av att formulera tydliga mål för den nyanställda. De uppsatta målen syftar till att uppfylla organisationens mål men det är av största vikt att uppgifterna individanpassas beroende på den nyanställdes förutsättningar. Till skillnad från Lindmark & Önnevik (2011) anser Lindelöw att de första uppgifterna bör ha en relativt hög svårhetsgrad, på grund av motivationsskäl. Målen bör delas upp i delmål som adepten tillsammans med ansvarig chef sätter upp. Målen bör noteras i ett skriftligt formulär där också tidsrammar för de olika delmomenten noteras. Uppföljning av delmomenten och feedback är viktigt för att få den nyanställda att känna stolthet och bli motiverade att fortsätta producera och utvecklas.

### **3.5 Introduktionsmetoder**

En individanpassad introduktionsutbildning vilken inriktar sig specifikt på den befattning och de arbetsuppgifter den nyrekryterade har är som ovan nämnts av stor betydelse. Syftet är att ge den nyanställda den kunskap som behövs för att kunna utföra sina arbetsuppgifter (Lindelöw, 2008).

Då introduktion är en långvarig process med en rad delmoment kan det vara bra att använda olika introduktionsmetoder för att uppnå ett lyckat resultat av introduktionen. En metod är att den nyanställda tillhandahåller en introduktionsbroschyr redan första gången personen möter det nya företaget. I broschyren kan företaget presentera sin verksamhet och dess huvudsakliga mål, deras ordningsregler, lönevillkor, presentera fackliga organisationer och tydliggöra

möjligheten till internutbildning etc. En fördel med introduktionsbroschyrer är att den nyanställda kontinuerligt kan gå tillbaka till skriften för att upprätthålla kunskapen om verksamheten (Granberg, 1998).

Introduktionsutbildning i grupp är en annan metod för att förbättra resultatet av introduktionen. Utbildningen bör ges till samtliga som nyrekryterats sedan föregående kurs och innehållet bör vara av allmän karaktär, liknande den information som presenteras i informationsbroschyren och utbildningen bör utföras under en till tre dagar. Fördelen med denna metod är det ges möjlighet till diskussion och frågor samt att man kan fördjupa sig i utvalda frågeställningar. En annan positiv effekt med introduktionsutbildningen är att de nyrekryterade får träffa varandra och andra viktiga nyckelpersoner i organisationen. Det är viktigt att tid avsätts till introduktionsutbildningen för att närvaron ska bli hög då det visat sig att många avstår från utbildningsträffarna. Främsta anledningen till detta är att nyrekryterade chefer ofta anser att de besitter kunskapen och inte är i behov av utbildning (Granberg, 1998).

### 3.6 Handledarskap

Många verksamheter använder sig idag av mentor- eller handledarskap. Detta innebär att en arbetserfaren och respekterad person genom sina kunskaper vägleder en individ. Handledarskapet kan komma från organisationen internt eller via externa konsulter och har som syfte att hjälpa den nyanställda att komma in i organisationen. Då en person slutar och någon annan ska ta över personens tjänst kan det vara lämpligt att denna agerar handledare för att kunna överföra sina tidigare kunskaper, kontaktnät och erfarenheter (Lindmark & Önnevik, 2011).

En fördel med att ta in en extern handledare är att man minimerar risken att det uppstår en beroendeställning mellan adepten och mentor. En extern person kan också bidra positivt genom att komma med nya tankar och idéer som sträcker sig utanför företagets kultur (Granberg, 1998).

Innan handledaren och adepten inleder sin relation är det viktigt att de skapar ett avtal med struktur och förhållningssätt om hur handledarskapet ska fungera. I kontraktet bör framgå vad målet är med relationen, hur långvarig den ska vara, hur ofta det ska mötas och hur informationen parterna emellan ska hanteras (Lindmark & Önnevik, 2011).

Enligt Granberg (1998) har handledaren fyra huvudsakliga roller att fylla:

- *Samtalspartnern* - handledaren ska fungera som ett bollplank för att underlätta för adepten att finna svar på sina frågor och för att kunna lösa uppgifter
- *Kontaktbyggaren* - handledaren ska förmedla kontakter, internt och externt
- *Inspiratören* - att heja på adepten utan att vara för pådrivande
- *Utbildaren* - skapa utmaningar och vara med i utvecklingsplaneringen

### 3.7 Lärande och reflekterande grupp

Det finns många olika teorier som beskriver lärande och dess innebörd. Kolbs modell över erfarenhetsbaserat lärande består av fyra huvudmoment. Första steget är att individen upplever en situation, senare reflekterar denne över det som hänt och vidare skapar personen nya begrepp, drar slutsatser, för att till sist pröva sina nya slutsatser i en ny situation och kontext (Granberg, 1998).

Kolbs lärandemodell menar att reflektion är det huvudsakliga verktyget för lärande. Denna teori förstärks av Granberg (2009) som menar att reflektion tillsammans med dialog är det

kraftfullaste verktygen för vuxet lärande. Granberg (1998) beskriver Argyris teori vilken baseras på att kunskap inte kommer direkt från erfarenhet utan att kunskap skapas när individen dragit slutsatser och tagit lärdom av sina tidigare erfarenheter.

Ett sätt att förmedla individers kunskap och lärande är att bilda reflekterande grupper. Ett vanligt problem inom många organisationer idag är att förändringstakten är så hög att det och arbetsuppgifterna så pass tidskrävande att tiden för analys och reflektion är mycket begränsad. Genom att schemalägga och avsätta tid för reflektion i grupp kan erfarenheter förmedlas inom organisationen. Meningen med en reflektionsgrupp ska inte primärt vara att komma fram till lösningar på problem utan att förmedla den interna kompetensen kring olika frågor och att göra medarbetarens röst hörd (Granberg, 2009).

Inför starten av en reflekterande grupp är det bra med en utbildning i dialogteknik för att de deltagande individerna ska förstå syftet och vikten av reflektionsgrupper och att resultatet av gruppmötena ska bli optimalt. Det kan även vara nödvändigt att via ett kontrakt förpliktiga närvaro så att deltagare inte åsidosätter gruppträffarna. Gruppreflektioner har påvisats vara effektiva gällande individers förmåga att tolka sina egna mål och förmåga att fatta egna beslut (Granberg, 2009).

### **3.8 Ledarskap och feedback**

Som ovan nämnts drivs och motiveras individer av skilda saker men det finns en minsta gemensam nämnare; uppmärksamhet. Alla stimuleras av att få uppmärksamhet och det är därför av största vikt att som chef kommunicera med de anställda, inte minst med den nyrekryterade. Att som nyanställda få feedback under introduktionsprocessen är nödvändigt för att personen i fråga ska känna tillfredsställelse och bibehålla en positiv inställning till företaget och framtida arbetsuppgifter (Granberg, 2009).

Det är viktigt att feedback genomförs vid rätt tidpunkt, där rätt tidpunkt kan variera mellan olika individer. Somliga är mest mottagliga för feedback direkt efter att något genomförts medans andra uppskattar utvärdering ett par dagar efter händelsen. Feedbacken bör inte vara för omfattande utan lämpligt är att den innehåller ett par positiva saker och två till tre saker som kan förbättras. Den ansvariga chefen som förmedlar feedbacken till den anställda bör använda sig av ”jag- budskap”. Som mottagare är det ofta lättare att ta till sig kritiken då sändaren själv står till svars för det som förmedlas istället för att framföra ledningens synpunkter (Lindlöw, 2008).

### **3.9 Effektivare introduktion**

Rollag, Praise & Cross (2005) har frågat sig hur chefer kan göra för att få sina nyanställda att snabbare komma in i företagets rutiner och bli produktiva fortare.

I början är nyanställda normalt en nettoförlust gällande produktiviteten. Nyanställda vill ha lön och inskolning från andra kollegor utan att tillföra mycket till produktiviteten. I genomsnitt tar det cirka åtta veckor för en kontorsarbetare, upp till 20 veckor för professionsyrken och mer än 26 veckor för chefer att nå produktivitet (Rollag et.al 2005).

Den andra utmaningen är att ta vara på nyanställdas kreativitet. Nyanställda står för fräscha idéer, nya perspektiv, industriella kontakter etc. som är mycket värdefulla för företaget. Dock känner det flesta nyanställda att deras idéer och tankar inte accepteras förrän de ”gjort sig ett namn” bland sina kollegor. När nyanställda blivit accepterade av kollegor har nytänkandet

redan slipats ned och kreativiteten går förlorad. Det är med andra ord viktigt för företaget att ta vara på denna kreativitet innan man blir ”en i gänget” (Rollag et.al 2005).

Den tredje utmaningen är att behålla de nyanställda i företaget så länge att man får avkastning på det tidigare satsade kapitalet vid rekryteringen och nyanställningen. Den största risken för att någon ska säga upp sig nås efter 1,5 års anställning och minskar snabbt efter det. Med andra ord, de första 1,5 åren är det viktigt med stöttning från företagets sida för att få personen att stanna (Rollag et.al 2005).

Utifrån detta finns det fem myter som Rollag et.al gärna slår håll på. Dessa är:

- Myt #1: DE BÄSTA NYANSTÄLLDA KLARAR SIG SJÄLVA.
  - o Det är bättre att våga fråga om hjälp, då kommer den nyanställde snabbare in i arbetet. Att nyanställda inte vill be om hjälp kan bero på stolthet. Hjulet behöver inte uppfinnas flera gånger om den nyanställda känner sig tillräckligt bekväm för att fråga sina kollegor. Företaget bör sträva efter att inom hela organisationen ha en öppen atmosfär där frågor kan ställas och diskuteras oavsett hur länge man jobbat inom företaget.
- Myt #2: EN STOR INFORMATIONS MÄNGD GÖR ATT NYANSTÄLLDA KAN HITTA DET DE SÖKER
  - o Det är viktigt att informationen presenteras på ett bra sätt och i ett lämpligt tempo, annars finns risk för korvstopning vilket är direkt negativt för informationsabsorptionen hos den nyanställda. Det kan vara svårt för en nyanställd att kunna prioritera bland all information som finns tillgänglig.
- Myt #3: EN FLYKTIG PERSONALPRESENTATION ÄR ALLT SOM KRÄVS
  - o Myt tre är på sätt och vis sammankopplad med den första myten. Tredje myten säger att det är tillräckligt att visa runt den nyanställda och presentera denne för nya kollegor flyktigt och förutsätta att den nyanställda själv tar ansvar för att vidare lära känna sina kollegor. Detta anser Rollag är felaktigt och förespråkar att nyanställda får möjlighet till längre samtal med sina kollegor redan från början.
- Myt #4: DE FÖRSTA ARBETSUPPGIFTERNA SKA KLARAS AV SNABBT OCH ENKELT
  - o Idén bakom denna myt är att den anställde ska förstå sin första uppgift, klara av den enkelt och bli sporrade av att klara den. På så vis får den anställde en bra språngbräda och gott självförtroende till att utföra de efterkommande arbetsuppgifterna. Detta är en myt på grund av att den anställde inte behöver söka den sociala kontakten med sina kollegor som krävs för att utföra arbetet. Rollag förespråkar ett bra socialt nätverk så fort som möjligt. Dessutom hävdar Rollag att motivationen/sporren blir väldigt kortvarig. Rollag föreslår istället att man kastas in i ett projekt med stor möjlighet till vidare kontakt med sina kollegor.
- Myt #5: EN MENTOR ÄR DET BÄSTA SÄTTET FÖR INTEGRATION AV NYANSTÄLLDA.
  - o Rollag skiljer på mentor och fadder. Rollag förespråkar att varje anställd ska ha en fadder. Skillnaden är att en mentor fungerar som någon som ska instruera den nyanställda medan en fadder blir mer som en kompis till den nyanställda. Faddern ska presentera den nyanställda för sitt kontaktnät och ge råd i hur saker och kultur fungerar på arbetsplatsen. Han trycker dock på att chefen inte kan lägga över allt ansvar på faddern utan måste själv se till att introduktionen blir väl genomförd.

Det vanligaste sättet att genomföra introduktioner är att chefen förser den nyanställda med skriftlig information. På något vis så lyckas det flesta nyanställda sortera upp all denna information och blir inskolade. Verkligheten är dock att mycket av kunskapen inom en organisation bor hos de anställda och den nyanställda måste överkomma eventuell rädsla/stolthet och interagera med sina kollegor för att på ett effektivt sätt nå produktivitet så fort som möjligt. Att gå från ett informationsbaserat introduktionsprogram till att bli mer relationsbaserat kräver mycket jobb. Chefen måste helt ändra tankesätt för att uppnå detta. En chef måste alltså fråga sig vem den nyanställda behöver träffa, inte vad den behöver få information om. Utifrån detta kan chefen sedan göra en lista över vilka personer som den anställda bör träffa. Även om en relationsapproach kräver en samordnad insats behöver det inte nödvändigtvis medföra ett större åtagande av ledningens tid och resurser. I många fall har man sett att det faktiskt minskar den totala personliga insats som krävs av chefer för att få sina nya medarbetare inskolade fortast möjligt. Detta är viktigt att överväga då man inser att väl utvecklade relationer till sina arbetskamrater minskar behovet av att rådfråga och få information av sin chef. (Rollag et.al 2005)



## 4 Analys

### 4.1 Bakgrund till Mellanskogs introduktionsprogram

Mellanskog har under cirka 15 år använt sig av ett välstrukturerat introduktionsprogram. Det är den nuvarande personalchefen som utformat dagens introduktionsprogram och enligt honom är det väldigt viktigt med en god introduktion. Ansvar för att ta fram och uppdatera introduktionsprogrammet ligger på personalchefen samt virkesområdescheferna (Nilsson, 2013-03-15).

### 4.2 Analys av enkät

För att kunna analysera om Mellanskogs introduktionsprogram varit lyckad, utifrån de teorier som diskuteras ovan, har vi valt att dela in analysen i nio stycken huvudsakliga frågeställningar:

1. Fick den anställda veta hur introduktionen skulle se ut och var den individanpassad?
2. Fick den nyanställda introduktionsmaterial både i skriftlig och muntlig form?
3. Fick den anställda allt material som behövdes för att komma igång?
4. Fick den nyanställda en god introduktion gällande företagets övergripande normer, vision och mål?
5. Har den nyanställda känt sig välkommen och haft någon att vända sig till vid frågor i form av en mentor alt. fadder?
6. Fick den nyanställda klara direktiv om vilken prestation som förväntades av dem?
7. Fick den nyanställda träffa nyckelpersoner?
8. Har chefen lagt tillräcklig vikt/tid vid den nyanställdes introduktion?
9. Fanns det en kontinuerlig uppföljning av den nyanställda?

För att tydliggöra utfallet av enkäten kommer detta att presenteras i diagramform.

#### ***4.2.1 Fick den nyanställda veta hur introduktionen skulle se ut och var den individanpassad?***

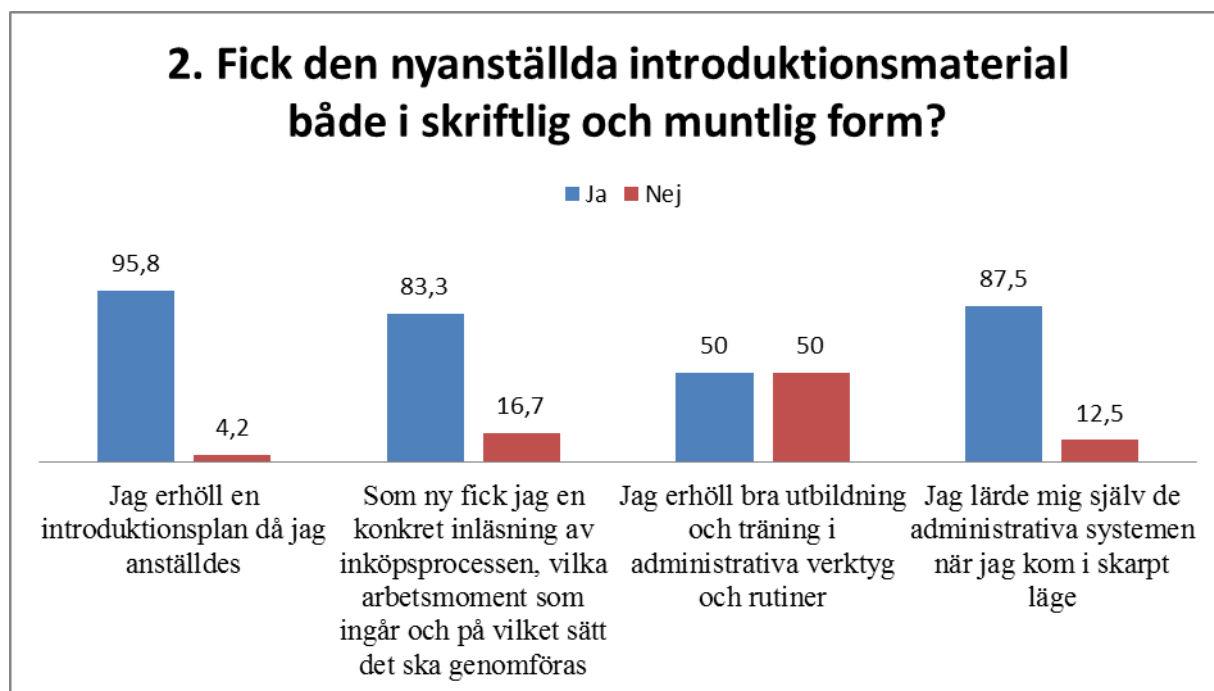
Mellanskog har en introduktionsmall (se bilaga 1) som virkesområdeschefen och den nyanställda gemensamt fyller i. Hela 95,8 procent av de tillfrågade ansåg att introduktionsplanen var relevant och hade en god omfattning. Just det faktum att chefen tillsammans med den anställda utformar introduktionen utifrån mallen så blir introduktionen väl anpassad till individen utan att viktiga delar missas. Lindmark & Önnevik (2011) uppger att det är viktigt för den nyanställda att förstå vilka olika delar introduktionen kommer bestå av och att introduktionen är anpassad efter den enskilde individen.

*Vår samlade uppfattning är att Mellanskog har en bra individanpassad introduktion och att den nyanställda får en god insikt i vad som komma skall.*

#### ***4.3.2 Fick den nyanställda introduktionsmaterial både i skriftlig och muntlig form?***

Drygt nio av tio tillfrågade har angett att de erhöll en introduktionsplan när de anställdes. Hela 83,3 procent uppger också att de fick en konkret inlärning av inköpsprocessen och av de arbetsmoment som ingår i processen. Om denna information gavs både muntligt och skriftligt är svårt att svara på. Hälften av de tillfrågade angav att de fick en bra utbildning av de administrativa verktyg och rutiner som de anser vara relevanta. Sune Nilsson (2013-02-27) belyste att mycket av denna introduktionsdel idag finns i form av e-learning och stöd från kollegor. Dock är det lite oroande att hälften anser att de fått bristfällig utbildning i

administrativa verktyg och rutiner samt att 87,5 procent medger att de lärde sig systemen när de praktiskt fick utföra arbetsuppgifter på egen hand. Detta tyder på att introduktionen, både i skriftlig- och muntligform, är bristfällig gällande dessa faktorer.



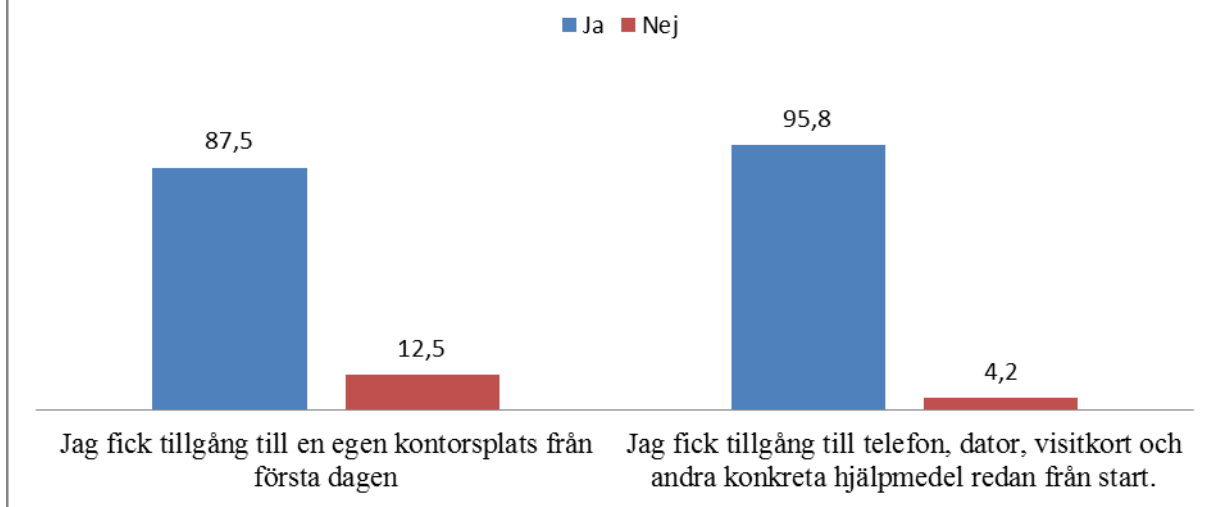
Lindmark & Önnevik (2011) samt Granberg (1989) trycker på vikten av att ha en god struktur på introduktionen. För en nyanställd är det alltid mycket information att absorbera och det är viktigt att informationen finns tillgänglig även i skriftlig form för att ge den nyanställda möjlighet att kontinuerligt kunna återfinna informationen. Rollag (2005) menar dock att den information man ger det anställda skall presenteras på ett lämpligt sätt och i ett bra tempo. Annars kan den anställda få problem med att prioritera i all den information denna får.

*Vår samlade uppfattning är att det är svårt att uttala sig om hur Mellanskog ser till att den information som ges muntligt även finns tillgängligt i skriftlig form. Dock är det en viktig punkt som ej bör negligeras.*

#### **4.3.3 Fick den anställda allt materiel som behövdes för att komma igång såsom dator, mobil, visitkort etc?**

Hela 87,5 procent av det tillfrågade uppger att de fick tillgång till egen kontorsplats och hela 95,8 procent uppger att de fick telefon, dator, visitkort och andra konkreta hjälpmedel redan under första dagen. Detta tyder på att den ansvarige chefen förberett för den nyanställda vilket också leder till en välkomnande känsla. Att en nyanställd behöver grundläggande saker såsom dator och telefon ter sig för det allra flesta väldigt naturligt och är viktigt för att den nya personalen ska känna sig välkommen. Både Granberg (1989) och Lindmark & Önnevik (2011) menar att ett behov som finns hos den nyanställda är att känna sig behövd och välkommen för att snabbt komma igång med arbetet och nå effektivitet. Lindelöw (2008) pekar även på att kontorsrum, telefon, visitkort, nycklar etc. är ett mycket viktigt grundelement en god introduktion.

### 3. Fick den anställda allt material som behövdes för att komma igång?



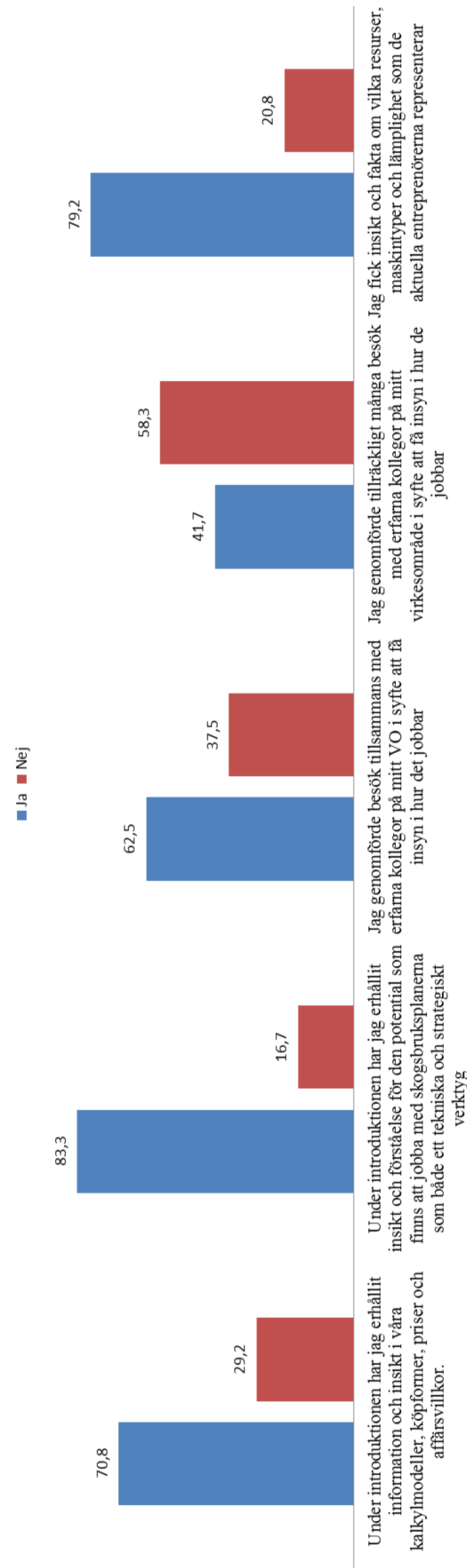
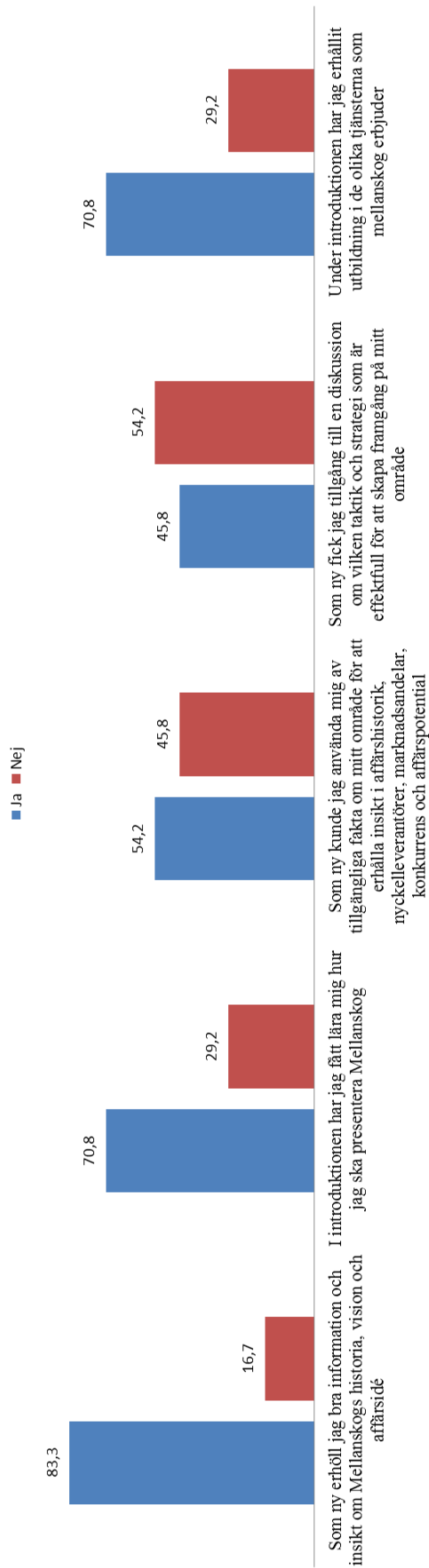
*Vår samlade uppfattning av Mellanskogs förberedelse är att de har varit goda och att man tar ansvar för att den nyanställda ska ha allt material som behövs för en snabb uppstart.*

#### 4.3.4 Fick den nyanställda en god introduktion gällande företagets övergripande normer, vision, arbetsmetoder, tjänster och system?

Hela 83,3 procent av de tillfrågade uppgav att de erhöll god information och insikt om Mellanskogs historia, vision och affärsidé. 70,8 procent uppgav att de fått lära sig hur Mellanskog ska presenteras för medlemmarna och övriga aktörer. Dock var det bara drygt hälften som kände att de som nyanställda kunde använda sig av tillgänglig fakta om sitt område för att erhålla insikt i affärshistorik, nyckelleverantörer, marknadsandelar, konkurrens och affärspotential. Dessutom var det knappt hälften som ansåg att de fått tillgång till en diskussion angående den strategi och taktik som behövs för att på ett effektivt sätt skapa framgång inom sitt virkesområde. Undersökningen visar vidare att tre av tio nyanställda känner att insikten i kalkylmodeller, köpformer, priser, affärsvillkor och tjänster som Mellanskog erbjuder varit bristfällig. Endast 16,7 procent känner att de inte fått insikt och förståelse för skogsbruksplaner som ett taktiskt och strategiskt verktyg. Cirka sex av tio nyanställda anger att de genomfört besök tillsammans med kollegor från sitt virkesområde men endast fyra av tio anser att det genomför tillräckligt många besök tillsammans med sina kollegor. Syftet att tillsammans med kollegor göra sambesök är att få en god insikt i sina kollegors arbetsmetoder. Cirka åtta av tio anger också att de fått en god introduktion i vilka maskiner, resurser och entreprenörer som finns att tillgå för att få en uppfattning om vilka tjänster inspektorn kan erbjuda skogsägarna.

Enligt Lindelöw (2008) bör introduktionen börja redan vid rekryteringsprocessen och därför kan det vara bra att en person redan under intervjuprocessen får information om företagets normer, vision och arbetsmetoder. Lindelöw beskriver vidare vikten av att den nyanställda får en god introduktion inom de praktiska momenten som tjänster och system. Kolb behovshierarki beskriver vikten av reflektion av intagen information för att på ett bättre sätt tillgodogöra sig den. Att reflektera över den information man får kan även göras med en handledare som Granberg (1998) beskriver.

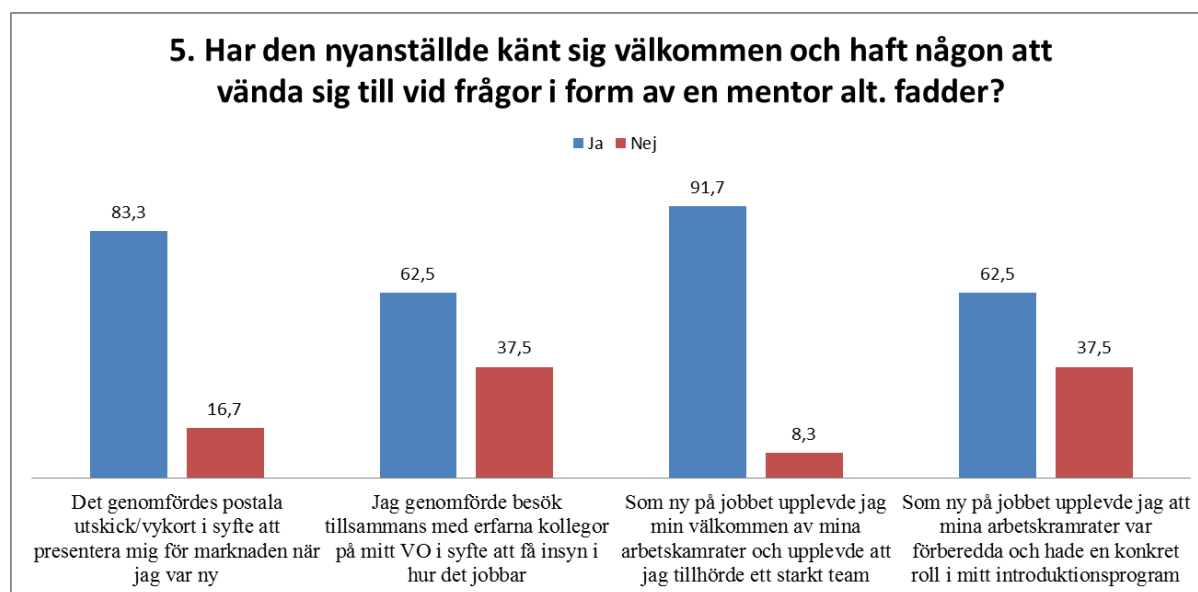
#### 4. Fick den nyanställda en god introduktion gällande företagets övergripande normer, vision och mål?



Vår samlade uppfattning är att mer information angående Mellanskogs vision, affärsidéer och normer behövs, vilken kan delas ut redan efter en intervju. För att på ett effektivt sätt kunna tillgodogöra sig informationen bör diskussioner hållas så den nyanställde får en ytterligare dimension i lärandet och kan få en samlad bild av skogsbruksplanernas användningsområde, tjänster och arbetsätt inom Mellanskog. Vi tror att det bör ligga i Mellanskogs intresse att de nyanställda verkligen tillgodogör sig information av denna karaktär då det i slutändan bidrar till produktionsökning och nöjdare kunder.

#### 4.3.5 Har den nyanställde känt sig välkommen och haft någon att vända sig till vid frågor i form av en mentor alt. fadder?

Drygt åtta av tio av de tillfrågade har uppgett att det genomförts postala utskick i syfte att välkomna den nyanställda inspektorn för närområdet. Det är svårt att säga om det skett någon annan typ av annonsering i exempelvis dagspress för att presentera den nyanställda men det är ett bra exempel på att få den nyanställda att känna sig välkommen och som en i teamet. Det finns inget uttalat förslag om att varje nyanställd får en mentor alternativt en fadder men man kan se inslag av detta i introduktionsmallen. Drygt sex av tio uppgav att de genomfört skogsägarbesök tillsammans med erfarna kollegor inom virkesområdet vilket skulle kunna tyda på en form av mentorskap. Dock fordras kontinuitet för att få de goda effekterna av mentorskap/fadderskap och det är tyvärr inte möjligt att utläsa om så varit fallet. Samtliga tillfrågade svarade att de upplevt att deras kollegor ställt upp och hjälpt dem under sin introduktionsperiod då eventuella spörsmål dykt upp. Cirka nio av tio har också uppgett att de känt sig välkomna av sina arbetskamrater och att de har tillhört ett starkt team. Drygt sex av tio uppgav att deras kollegor var förberedda och hade en konkret roll i deras introduktion.



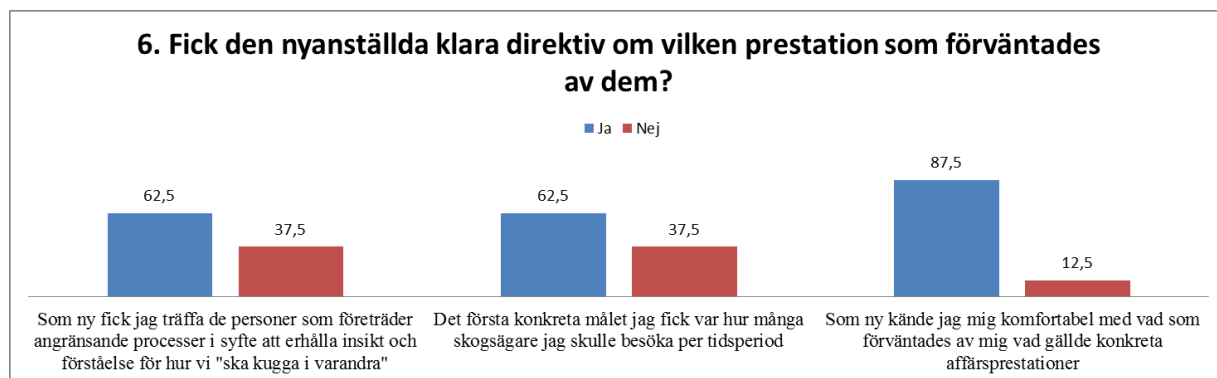
Armstrong (2009) beskriver att det är viktigt för den nyanställde att få en positiv inställning till organisationen i ett tidigt skede. Ett välkomnande med postala utskick visar på en seriös inställning till den nyanställde vilket ger en positiv känsla för den samme. Vidare skriver Armstrong att det är viktigt att knyta sociala band till sina nya kollegor vilket majoriteten av Mellanskogs nyanställda gjort. Granberg (1998) beskriver även han vikten av att den nyanställde känner sig välkommen.

Vår samlade uppfattning är att ett tydligare mentorskap eller faddersystem skulle kunna underlätta introduktionen och att en öppen atmosfär där man vågar ställa frågor finns. Det är

även viktigt att den ansvarige virkesområdeschefen ser till att förbereda övriga kollegor på att den nyanställda skall börja för att öka övriga kollegors roll i den nyanställdes introduktion.

#### 4.3.6 Fick den nyanställda klara direktiv om vilken prestation som förväntades av dem?

Hela 62,5 % av de tillfrågade angav att de visste vilka arbetsuppgifter dem skulle utföra samt vem dem skulle lämna vidare denna information till. Dock var de endast sex av tio som uppgav att dem i början av deras anställning hade fått klara direktiv på hur många skogsägarbesök dem skulle genomföra varje vecka. Nio av tio uppgav dock att de kände sig komfortabel med vad som förväntades av deras konkreta affärsituationer.



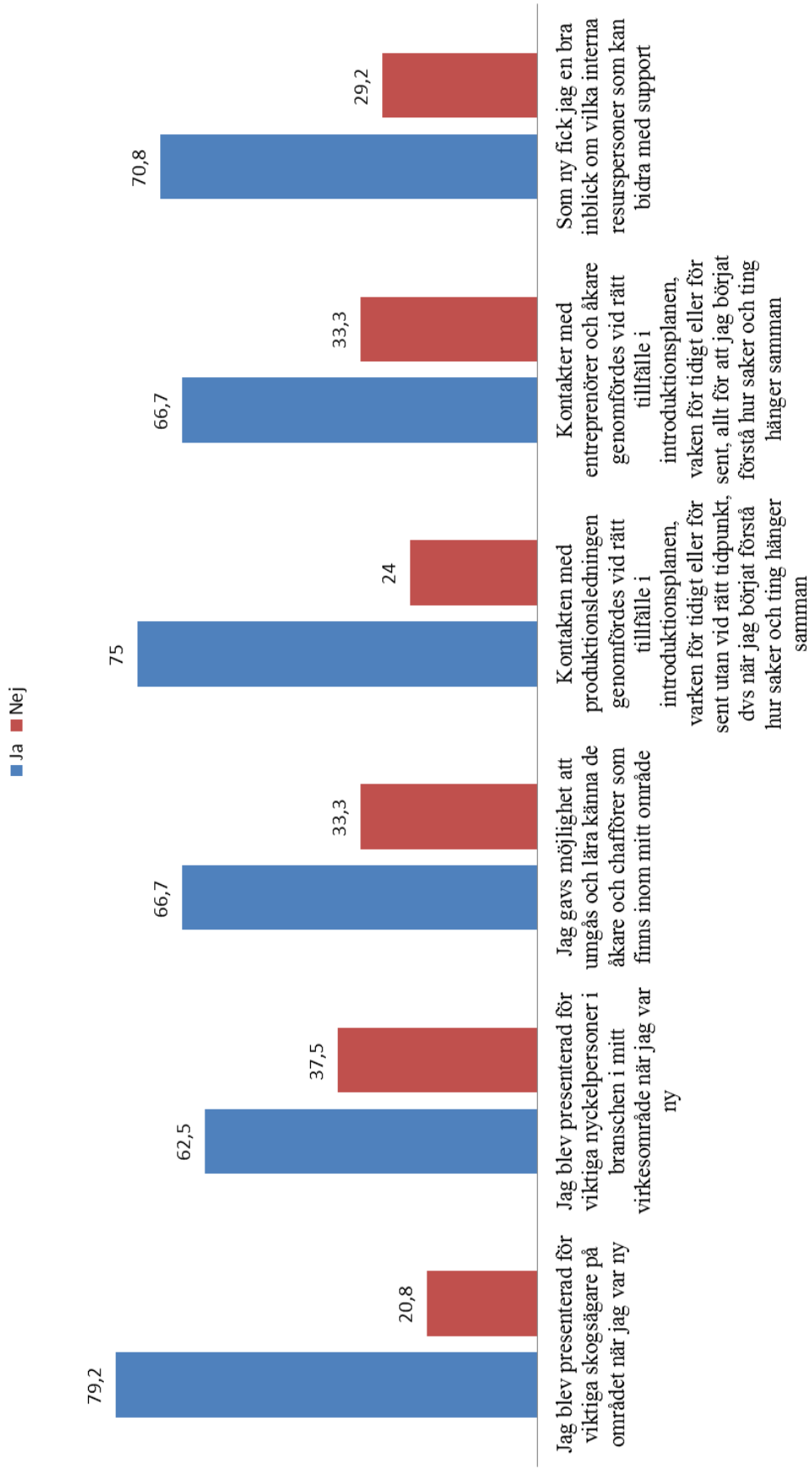
Lindmark och Önnevik (2011) och Lindelöw (2008) menar att en introduktion blir lyckad om den nyanställda tidigt förstår sitt ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter och att det är tydligt formulerade. Lindelöw (2008) menar vidare att de uppsatta målen bör vara relevant för kommande arbetsuppgifter för att öka motivationen.

*Vår samlade uppfattning är att Mellanskog har lyckats att informera en majoritet av de nyanställda, dessa fick klara direktiv om vilken prestation som förväntades av dem. De 37,5 % som inte förstått vilken del i kedjan deras arbete står för behöver mer stöttning om detta inte redan åtgärdats! Den prestation Mellanskog förväntar sig av sina nyanställda är rimlig, vilket är av stor fördel.*

#### 4.3.7 Fick den nyanställda träffa nyckelpersoner?

Åtta av tio uppger att de blev presenterade för de viktigaste skogsägarna inom sitt virkesområde. Dock är det endast 62,5 procent som uppger att de blivit presenterade för viktiga nyckelpersoner i branschen (ex. Skogsstyrelsen, entreprenörer). Något fler (66,7%) uppgav att de fick möjlighet att lära känna åkare och chaufförer som fanns inom sitt område. Tre av fyra uppger att kontakten med produktionsledningen genomfördes vid rätt tidpunkt i introduktionsprogrammet, motsvarande siffra för möte med entreprenörer är 66,7 procent. Sju av tio av de nyanställda uppger att dem fick en god inblick om vilka interna resurspersoner som kan bidra med support. Rollag et.al (2005) förespråkar att kontakter med nyckelpersoner är viktigare än informationen. Rollag är den av tidigare refererade författare som mest trycker på vikten av kontaktbaserad introduktion. Han menar att det är viktigare att lära känna rätt personer än att få exakt den information man behöver.

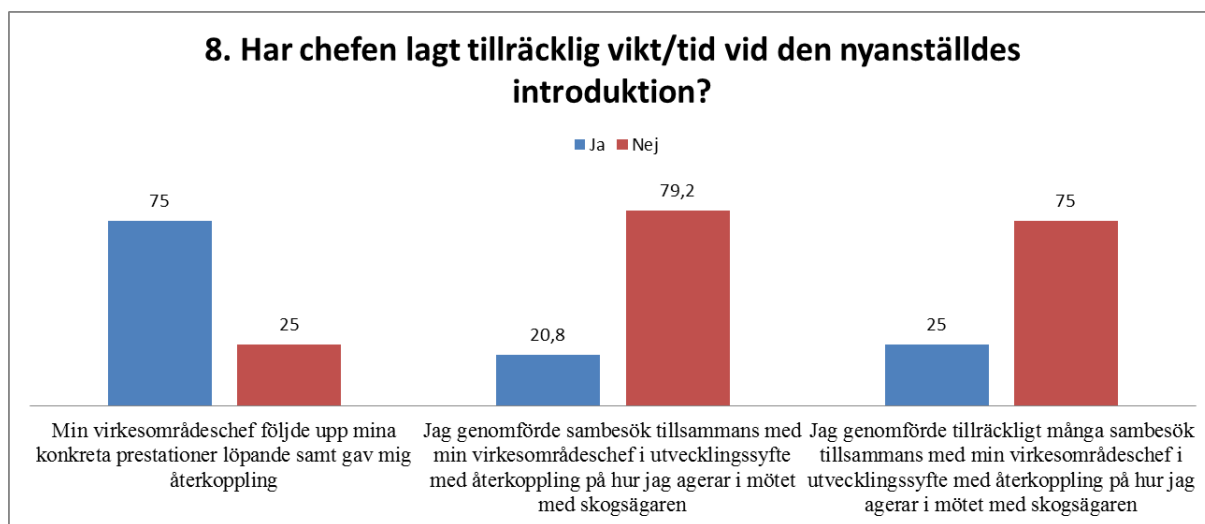
## 7. Fick den nyanställda träffa nyckelpersoner?



Vår samlade uppfattning är att Rollags et.al (2005) tankar är mycket bra och att Mellanskog har mycket att vinna på att lägga mer energi vid att varje nyanställd får träffa fler nyckelpersoner.

#### 4.3.8 Har chefen lagt tillräcklig vikt/tid vid den nyanställdes introduktion?

Tre fjärdedelar av de tillfrågade uppger att virkesområdeschefen följt upp deras prestationer och gett dem återkoppling. Dock är det endast 20,8 procent som genomfört skogsägarbesök tillsammans med sin virkesområdeschef och endast 25 procent tycker att antalet skogsägarbesök med sin chef varit tillräckligt många.



Rollag (2005) beskriver att det är viktigt att den nyanställda får stöttning i början av arbetet för att fortare komma in i sina arbetsuppgifter. Hela 75 procent uppger att dem haft för få skogsägarbesök med sin chef och en högre andel besök med återkoppling skulle leda till att den nyanställda känner sig tryggare i skogsägar möten fortare. Armstrong (2009) menar vidare att den första tiden på arbetsplatsen ter sig främmande och att detta kan minskas med en god stöttning.

Vår samlade uppfattning är att virkesområdescheferna i allt för stor utsträckning brustit i att på ett bra sätt följa upp det anställdas prestationer och en stor andel av de nyanställda anser inte att dem fått det stöd som behövs.

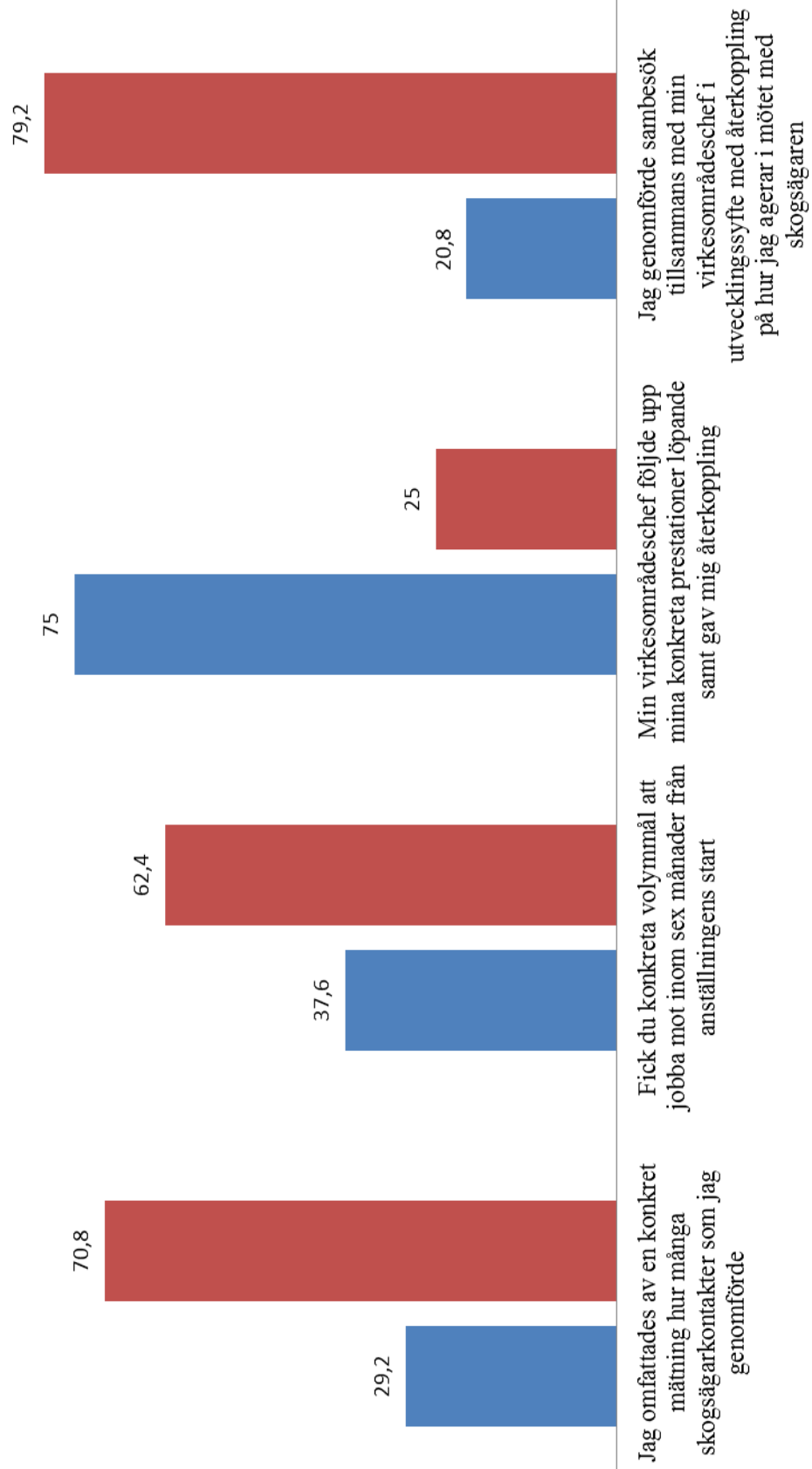
#### 4.3.9 Fanns det en kontinuerlig uppföljning av den nyanställda?

Knappt tre av tio av de tillfrågade anger att dem omfattades av en konkret mätning av hur många skogsägar kontakter dem genomfört. Närmare 38 procent uppger också att de under de första sex månaderna fick konkreta volymmål att jobba mot. Tre av fyra uppger att deras virkesområdeschef följt upp deras prestationer och gett dem återkoppling på arbetet. Endast 20,8 procent uppger att dem gjort sambesök tillsammans med sin chef för att få återkoppling på sitt arbete i möte med skogsägaren.



## 9. Fanns det en kontinuerlig uppföljning av den nyanställda?

■ Ja ■ Nej



I det steg som Lindmark & Örnevik (2011) delar upp introduktionen i skriver de att kontinuerlig uppföljning är viktig för att nå full effektivitet så fort som möjligt. I början av anställningen bör uppföljningen ske med tätare intervall. Lindmark & Örnevik (2011) och Lindelöw (2008) skriver vidare att uppföljning och feedback är viktigt för att få den nyanställda att känna stolthet och bli motiverad att fortsätta producera och utvecklas.

*Vår samlade uppfattning är att Mellanskogs introduktionsprogram brister i återkopplingen till sina nyanställda. Det är uppenbart att det nyanställda i högre utsträckning skulle vilja ha återkoppling med sin virkesområdeschef.*

## 5 Diskussion

Då vi i denna rapport analyserar sekundärdata och själva inte utfört intervjuer med nyrekryterade på Mellanskog, bör validiteten tas i beaktning.

I Mellanskogs utvärdering av den interna introduktionsprocessen framgår det ej under vilket stadium i processen den nyrekryterade befinner sig. Detta kan påverka resultatet av utvärderingen då vissa personer kan vara i ett tidigt skede i introduktionen och därför har svårt att utvärdera introduktionen i sin helhet.

Personer som valt att inte fortsätta att arbeta inom Mellanskog efter introduktionen eller de individer som eventuellt avbrutit sin anställning under introduktionsprocessen, av olika anledningar har inte tillfrågats och givits möjlighet att uttrycka sina åsikter angående introduktionen. För att på ett bättre sätt kunna utvärdera introduktionsprogrammet skulle dessa åsikter varit bra att ha med i analysen.

I undersökningen framgår inte heller vilken tidigare bakgrund den nyrekryterade har. Vi tror att en rutinerad person med tidigare erfarenhet av inspektorsrelaterade tjänster kontra en nyexaminerade adept kan komma att värdera vikten av en utförlig introduktion på olika sätt. Utbildningsgraden hos de nyanställda framgår ej. Vi tror även att det kan finnas en skillnad mellan olika individers utbildning, främst hos personal som är nyexaminerade, och hur de värderar introduktionen.

Då urvalet i denna undersökning var relativt begränsat och svarsmaterialet baseras på subjektiva känslor angående introduktionen och samlas in under ett specifikt ögonblick kan det finnas risk för att svarsmaterialet vinklats. Huruvida det tillfrågade personerna uppfattade anonymiteten i undersökningen tror vi därför kan påverkat resultatet i relativt hög utsträckning.

## 6 Slutsatser och rekommendationer

Vår slutsats är att Mellanskog har en bra grund för introduktion men att det finns vissa förbättringar att göra. Vi har därför nedan listat några förslag på förbättringar vilka vi anser skulle resultera i en bättre introduktion för Mellanskogs nyanställda skogsinspektorer.

### 6.3 Informationsbroschyr

Då introduktionen är en långvarig process och samtidigt är mycket informationsintensiv kan det vara svårt för en nyrekryterad att ta in, analysera och på lång sikt bevara den allmänna information som tillhandahålls under introduktionsprocessen.

Vi anser att en introduktionsbroschyr med allmän information angående Mellanskogs affärshistorik, affärspotential, konkurrenter och marknadsandelar etc, skulle kunna täcka stora delar av den kunskapslucka som uppenbarligen återfinns efter introduktionen. Denna information delas lämpligen ut redan vid rekryteringen. I broschyren kan det vara lämpligt att dokumentera annan allmän information över exempelvis fackliga organisationer, ordningsregler, gemensamma kontakter och möjligheten till internutbildning samt annan allmän information som anses vara lämpligt att lyfta fram.

En fördel med informationsbroschyren är att den nyrekryterade kontinuerligt kan gå tillbaka till denna för att finna och upprätthålla informationen. Den beskrivna informationen skulle kunna komma den nyrekryterade tillhanda via intranätet men en fördel med att ha den i pappersform är att broschyren kan tas med i fält.

### 6.4 Samkväm för nyanställda

Under en introduktion kan ett företag antingen använda sig av en informationsbaserad approach och/eller en relationsbaserad. Vår uppfattning är att man får bäst introduktion om man blandar dessa två approacher. Den information de olika nyanställda på Mellanskog behöver verkar de kunna få av sina kollegor och chefer men för att fortare känna sig trygg i sin arbetsroll tror vi det är bra att utbyta kunskaper och erfarenheter med andra nyanställda. Därför är vårt förslag att man en gång i halvåret anordnar ett samkväm för samtliga nyanställda inom organisationen. Här ska inte fokus ligga på att förse de nyanställda med en massa information utan snarare att dem ska lära känna varandra för att i framtiden kunna utbyta information. Förslagsvis har man seminarium på morgonen angående olika ämnen som rör verksamheterna och eftermiddagen ägnas åt att diskutera det som presenterats under seminariet. Olika typer av case studier kan även användas för att diskutera problem som olika nyanställda stött på. Samkvämet bör hållas på en neutral ort där samtliga nyanställda får chans att under middagar, frukost etc. får chans att på ett ostrukturerat sätt utbyta erfarenheter. Samkvämsträffarna bör vara mellan en till tre dagar för att uppnå optimalt resultat.

Ett exempel på ett passande seminarium skulle kunna vara en virkesområdeschef som får berätta om ett problem som tidigare uppstått. De nyanställda får senare chansen att i små grupper diskutera hur de tror att problemet skulle kunna lösas på bästa sätt. Det mindre grupperna får sedan kort presentera vad dem tror är bästa lösningen på problemet och slutligen får virkesområdeschefen en chans att berätta vad som hände i verkligheten. Under dessa seminarier kan många olika teman diskuteras och de mindre grupperna som personerna delas upp i bör förändras för varje tema för att de olika nyanställda ska lära känna så många av de nyanställda som möjligt.

Det är viktigt att virkesområdeschefen får en chans att berätta vad som hände i verkligheten. Även om man kan ha många fina visioner om hur problem löses på bästa sätt är det inte alltid genomförbart i verkligheten. Genom att påvisa detta till de nyanställda minimeras risken att prestationsångest uppstår hos de nyanställda.

## **6.5 Reflekerande grupp**

Vi tror, utifrån detta material att det är viktigt för nyanställda att få en chans att reflektera över nya intryck och eventuella problem på ett strukturerat sätt. Denna förbättringsåtgärd påminner till stor del om föregående punkt men här är vårt förslag att träffarna skall vara på virkesområdesnivå och gälla alla i personalen. Här är det viktigt att alla anställda är med inklusive virkesområdeschefen. Tanken under dessa gruppmöten är inte att man skall informera det anställda utan snarare att det anställda skall få en chans att diskutera olika frågor med varandra och kunna ge varandra råd. Stort ansvar ligger här på virkesområdeschefen att han styr diskussionen så att varje person får chans att komma med tankar och åsikter. Den huvudsakliga tanken är inte att man ska komma fram till lösningar utan att utbyta erfarenheter och kompetens. Det finns en chans att dessa möten kan kännas påtvingade då de flesta troligtvis diskuterar problem med sin närmsta kollega men detta är främst för att fånga upp eventuella nyanställda på de riktigt små kontoren. Här finns också en risk att virkesområdeschefen kan se en chans att informera om diverse saker rörande organisationen, vilket inte är tanken. Det är svårt att göra en bedömning om detta skulle vara ett fungerande koncept för att få de nyanställda att dra fördel av sina kollegors tidigare erfarenheter och det är till stor del upp till virkesområdeschefen att ta ställning till om möten enligt denna struktur är en lämplig metod eller inte.

## **6.6 Introduktionsutbildning för virkesområdescheferna**

Vi tror att det kan finnas virkesområdeschefer som inte förstår vikten av en god introduktion. Därför tror vi att det är viktigt att virkesområdescheferna får en utbildning i introduktionsmetodik för att förstå vikten av denna samt får kunskap i hur en god introduktion bör genomföras. Detta för att från stabens sida signalera att introduktionen är viktig och bör tas på största allvar. Här får även staben en chans att utbilda samtliga chefer i introduktionsprocessen så att man i framtiden eliminerar antalet nyanställda som uppger att de inte fått en fullgod introduktion. Här bör man även lämna utrymme för cheferna att diskutera olika ledarskapsstilar så man vid återkoppling till sina anställda kan på ett konstruktivt sätt kan förmedla feedback. Denna utbildning bör i första hand hållas av staben men externa föreläsare kan också bidra positivt till utbildningen.

## **6.7 Kontroll från staben**

I undersökningarna kan man se att vissa nyanställda upplever att introduktionen inte genomförts fullt ut. Detta ligger i första hand på virkesområdeschefens ansvar och ett sätt att öka andelen genomförda introduktioner är att införa uppföljning från stabens sida. Därför tycker vi att staben borde få ett exemplar av introduktionsplanen som den ansvarige chefen och den nyanställda fyller i, inom en månad efter anställningens start. Efter det bör staben kontakta den nyanställde efter 2 månader, 6 månaderna och slutligen ett år, för att kontrollera att den nyanställde fått ta del av alla delar som en introduktion skall innehålla. Denna åtgärdsplan är sammankopplad med föregående på det viset att man kan identifiera om det är någon av virkesområdescheferna som brister vid introduktion och då kanske behöver extra stöttning. Sedan kan stabens representant på ett enkelt sätt se om den nyanställde får den introduktion som denne och dess chef kommit överens om. Detta borde rimligen även öka intresset från virkesområdeschefen att fullfölja introduktionen på ett gott sätt med den

nyanställda. En ytterligare fördel med att staben kontaktar den nyanställda är att det även här knyts kontakter mellan stabspersonal och personal ute på distrikten.

## Referenser

- Andersson, M., Thulin, P. 2008. Globalisering, arbetskraftens rörlighet och produktivitet. <http://www.regeringen.se/content/1/c6/11/73/73/f21b8c9c.pdf> 2008 Hämtad: 2013-02-28
- Arbetsförmedlingen, 2012. Ska jag stanna eller gå? <http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Stod-och-service/Nyheter-Arkiv/Nyheter-for-Arbetssookande/3-7-2012-Ska-jag-stanna-eller-ga.html> Hämtad: 2013-02-28
- ARMSTRONG, M. 2009. Armstrong's handbook of human resource management practice, London, London : Kogan Page.
- Företagande, 2007. <http://www.foretagande.se/8-steg-for-lyckad-personalrekrytering/> Hämtad 2013-02-28
- GRANBERG, O. 1989. PA, OU : personaladministration och organisationsutveckling, Stockholm, Stockholm : Natur och kultur.
- GRANBERG, O. 1998. PA, OU : personaladministration och organisationsutveckling, Stockholm, Stockholm : Natur och kultur.
- GRANBERG, O. 2009. Lära eller läras : om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet. Lund: Lund : Studentlitteratur.
- LINDELÖW, M. 2008. Kompetensbaserad personalstrategi : hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden, Stockholm, Stockholm : Natur och kultur.
- LINDMARK, A. & ÖNNEVIK, T. 2011. Human resource management : organisationens hjärta, Lund, Lund : Studentlitteratur.
- Mellanskog 2012a. <http://www.mellanskog.se/OmMellanskog/Jobba-hos-oss/> Hämtad: 2013-02-28
- Mellanskog 2012b. <http://www.mellanskog.se/Kontakt/Kontakt/> Hämtad 2013-02-28
- Monster, 2012. Kolla upp jobbhopparna. <http://recruiter.monster.se/hr/hr-best-practices/rekrytering-anstallning-rad/granska-kandidater/kolla-upp-jobbhopparna.aspx> Hämtad: 2013-02-28
- NILSSON, S. 2013-02-27. RE: Intervju, Uppsala.
- NILSSON, S. 2013-03-15. RE: Email-kontakt.
- ROLLAG, K., PRAISE, S. & CROSS, R. 2005. Getting new hires up to speed quickly. Mit Sloan Management Review, 46, 35-+.
- SVD, 2010a. Byt jobb och boosta lönen. [http://www.svd.se/naringsliv/karriar/byt-jobb-och-boosta-lonen\\_7000371.svd](http://www.svd.se/naringsliv/karriar/byt-jobb-och-boosta-lonen_7000371.svd) Hämtad: 2013-02-28
- Välfärd (tidsskrift) nr 3. 2010. [http://www.scb.se/Pages/PressRelease\\_301010.aspx](http://www.scb.se/Pages/PressRelease_301010.aspx) Hämtad: 2013-02-28

## **Bilagor**

### **Bilaga 1. Välkommen till Mellanskog**

# **INTRODUKTIONSPLAN FÖR KONTAKTINSPEKTORER**

Introduktionsperiod

**20...- ..... - ..... -- 20...- ..... - .....**

**Inspektor:** .....

*Underskrift:* .....

**VO-chef:** .....

*Underskrift:* .....



# Målsättningar

## Färdighetsmål

Senast

- Vara utbildad och självgående som inspektor .....
- Förstå branschen och markägarnas krav och förväntningar .....
- Behärska våra olika köpformer, tjänster och erbjudanden .....
- Behärska våra administrativa rutiner .....
- Behärska egna och gemensamt beslutade planeringsrutiner .....
- Behärska företagets köpstödssystem och rutiner .....
- Förstå företagets krav på samarbete .....
- ..... .....
- ..... .....

## Arbetsmål

Genomfört

Senast

- Tillsammans med VO-chefen utarbetat och genomfört en personlig marknadsintroduktion .....
- Genomfört ..... st sambesök med VO-chefen .....
- Genomfört ..... st sambesök med kollegor .....
- Genomfört ..... st sambesök med köptränare .....
- Genomfört ..... st besök hos kollegor annat VO .....
- Påbörja egen veckoplanering inkl bokning av besök .....
- Självständigt genomfört ..... st markägarbesök .....
- Erhållit kontrakt från en eller flera markägare .....
- På egen hand vid minst ett tillfälle hanterat hela köpprocessen från taxering till skogsvård .....
- ..... .....
- ..... .....
- ..... .....
- ..... .....
- ..... .....
- ..... .....
- ..... .....

## • Information, utbildning och träning

<b>Checklista för nyanställda</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Tidpunkt</b>
• 1:a till 2:a dagen	.....	.....
• Inom en månad	.....	.....
<b>Utbildning i interna system och rutiner</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Tidpunkt</b>
• Avräkningssystem (Webb)	.....	.....
• Utdatahandlingar (Webb)	.....	.....
• SVISS-faktura	.....	.....
• Händelsestyrda Mätbesked (Webb)	.....	.....
• Intressentregister (WEBB)	.....	.....
• Infotorg (WEBB)	.....	.....
• Kontraktsregister (WEBB)	.....	.....
• OP (Operativ Planering)	.....	.....
• Statistik och rapportrutiner	.....	.....
<b>Möte med interna nyckelpersoner</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Tidpunkt</b>
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
<b>Besöka interna resurser</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Tidpunkt</b>
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
<b>Utbildning om bransch och marknad</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Tidpunkt</b>
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
<b>Utbildning i köpformer, tjänster och erbjudanden</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Tidpunkt</b>
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
• .....	.....	.....
<b>Utbildning i övriga kunskapsområden</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Tidpunkt</b>
• .....	.....	.....

- .....
- .....
- .....

**Affärsutbildning**

**Ansvar Tidpunkt**

- Introduktionsskolan .....
- Skatter .....
- Juridik .....
- .....
- .....

**Besök hos samarbetstorganisationer**

**Ansvar Tidpunkt**

- LRF-konsult .....
- SKS .....
- .....
- .....

**Sambesök med VO-chefen**

**Ansvar Tidpunkt**

- .....
- .....
- .....
- .....

**Sambesök med kollega**

**Ansvar Tidpunkt**

- .....
- .....
- .....
- .....

**Sambesök med köptränare**

**Ansvar Tidpunkt**

- .....
- .....
- .....
- .....

**Besök nyckelleverantör**

**Ansvar Tidpunkt**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**Medverka i marknadsaktiviteter**

**Ansvar Tidpunkt**

- Skogsdag .....
- Skattekväll .....
- .....
- .....

- .....
- .....

**Övrigt**

**Ansvar    Tidpunkt**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**Uppföljning av denna Introduktionsplan**

**Ansvar    Tidpunkt**

- Uppföljning nr 1 .....
- Uppföljning nr 2 .....
- .....
- .....

Distribution  
Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för skogens produkter  
Department of Forest Products  
Box 7008  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00  
Fax: +46 (0) 18 67 34 90  
E-mail: [sprod@slu.se](mailto:sprod@slu.se)