

LiU-ITN-TEK-G--15/024--SE

Introduktion av nyexaminerade byggnadsingenjörer i mindre byggföretag

Eric Allert

Carl Dalgren

2015-05-18



Linköpings universitet
TEKNISKA HÖGSKOLAN

LiU-ITN-TEK-G--15/024--SE

Introduktion av nyexaminerade byggnadsingenjörer i mindre byggföretag

Examensarbete utfört i Byggteknik
vid Tekniska högskolan vid
Linköpings universitet

**Eric Allert
Carl Dalgren**

Handledare Anders Vennström
Examinator Dag Haugum

Norrköping 2015-05-18

Upphovsrätt

Detta dokument hålls tillgängligt på Internet – eller dess framtida ersättare – under en längre tid från publiceringsdatum under förutsättning att inga extraordinära omständigheter uppstår.

Tillgång till dokumentet innebär tillstånd för var och en att läsa, ladda ner, skriva ut enstaka kopior för enskilt bruk och att använda det oförändrat för ickekommersiell forskning och för undervisning. Överföring av upphovsrätten vid en senare tidpunkt kan inte upphäva detta tillstånd. All annan användning av dokumentet kräver upphovsmannens medgivande. För att garantera äktheten, säkerheten och tillgängligheten finns det lösningar av teknisk och administrativ art.

Upphovsmannens ideella rätt innefattar rätt att bli nämnd som upphovsman i den omfattning som god sed kräver vid användning av dokumentet på ovan beskrivna sätt samt skydd mot att dokumentet ändras eller presenteras i sådan form eller i sådant sammanhang som är kränkande för upphovsmannens litterära eller konstnärliga anseende eller egenart.

För ytterligare information om Linköping University Electronic Press se förlagets hemsida <http://www.ep.liu.se/>

Copyright

The publishers will keep this document online on the Internet - or its possible replacement - for a considerable time from the date of publication barring exceptional circumstances.

The online availability of the document implies a permanent permission for anyone to read, to download, to print out single copies for your own use and to use it unchanged for any non-commercial research and educational purpose. Subsequent transfers of copyright cannot revoke this permission. All other uses of the document are conditional on the consent of the copyright owner. The publisher has taken technical and administrative measures to assure authenticity, security and accessibility.

According to intellectual property law the author has the right to be mentioned when his/her work is accessed as described above and to be protected against infringement.

For additional information about the Linköping University Electronic Press and its procedures for publication and for assurance of document integrity, please refer to its WWW home page: <http://www.ep.liu.se/>

SAMMANFATTNING

Byggbranschen präglas framöver av stora pensionsavgångar vilket kommer kräva rekryteringen av ny arbetskraft. Många av de rutinerade tjänstemännen handplockas till de stora konsultföretagen där arbetsvillkoren och förmånerna i vissa fall upplevs bättre än hos entreprenadföretagen. Därför måste de mindre entreprenadföretagen anställa nyexaminerade byggnadsingenjörer i allt större utsträckning. Introduktionsprocessen för en nyanställd, och i synnerhet en nyexaminerad tjänsteman kan ta lång tid och ta upp resurser som mindre företag inte alltid kan avvara. Denna studie syftar därför till att försöka hitta faktorer och tips som leder till en lyckad introduktion gällande första arbetsuppgifter, socialisation och motivation för bibehållandet av arbetskraft. Denna studie är baserad på teori kring ämnet som sedan backats upp av empiri i form av sammanlagt åtta intervjuer av tjänstemän på företagen, Byggentreprenören AB och Stångebro Bygg AB.

Nedan följer en förkortad version av vår checklista som vi genom denna studie sett att mindre byggföretag bör applicera för att maximera utkomsten av sina introduktioner av nyanställda tjänstemän:

- Tydlig introduktionsplan
- Tillgänglig arbetsplats
- Engagerad fadder
- Lyhördhet
- Delta i produktion
- Personalintensiva projekt
- Marknadsmässig lön
- Events utanför arbetstid
- Individuell hantering av motivation och trivsel

ABSTRACT

The construction industry is suffering from large retirements and the recruitment for new labour are in process. Many of the experienced workforce is often headhunted to the large consult companies, where the benefits in some cases are much better than working as an entrepreneur. Therefore the smaller construction companies has to hire newly examined engineers in a much widely range than before. The process of introduction for a new employee can take a long time and may consume a large amount of resources that the smaller companies may not have to spare. That is why this study intend to find tips and tricks to successfully introduce a newly employee in a smaller construction company regarding the first work task, socialization and motivation. To do this we have processed theories about said subjects and later on interviewed a total of eight engineers from Byggentreprenören and Stångebro Bygg and afterward cross referenced the theoretical data compared to the empiricism.

Underneath follows a shorted version of our checklist what we from this study consider small construction companies should apply to their introduction of newly examined engineers:

- A clear introduction plan
- Available workplace
- Committed mentor/supervisor
- Responsiveness
- Participate in production
- Personnel-intensive projects
- Reasonable salary
- Events outside working hours
- Individual management of motivation and satisfaction

INNEHÅLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	III
INNEHÅLSFÖRTECKNING.....	V
FÖRORD.....	7
FÖRKORTNINGAR/TECKENFÖRKLARING/BEGREPPSFÖRKLARING .	9
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	1
1.2.1 Generella problem på dagens arbetsmarknad	2
1.2.2 Tidigare forskning	2
1.3 Syfte och mål.....	3
1.4 Frågeställning	3
1.5 Avgränsning	3
2 METOD	5
2.1 Val av metod	5
2.2 Intervju som metod.....	5
2.3 Urval.....	6
2.4 Tillvägagångssätt.....	6
2.4.1 Utformning av intervjuer	7
2.4.2 Respondentens rättigheter.....	7
2.5 Analys av empiri	8
2.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	8
2.6.1 Validitet	8
2.6.2 Reliabilitet	9
2.6.3 Generaliserbarhet.....	10
3 TEORETISK REFERENSRAM.....	11
3.1 Organisationskultur	11
3.1.1 Hur organisationskultur uppstår och bibehålls	12
3.2 Lärande organisationskultur	12
3.2.1 Läroformer, olika sätt att lära	13
3.3 Socialisation	14
3.4 Motivationsteorier	16
3.4.1 Maslows behovsteori	16
3.4.2 Herzbergs hygien-och motivationsfaktorer	17
3.4.3 Pengar och motivation	19
3.5 Sex tips för att lyckas med en nyanställning	19
3.5.1 En nyanställd bör fråga om hjälp vid problem	20
3.5.2 Ge den nyanställda relevant information.....	20

3.5.3	Första kontakten med medarbetarna.....	20
3.5.4	Första uppdraget	21
3.5.5	Formella och informella kollegor	21
3.5.6	Ta de nyas tankegångar på allvar	21
3.5.7	Rollags slutsatser	22
3.6	Skanskas introduktionsplan	22
4	BESKRIVNING AV EMPIRIN	25
4.1	Stångebro Bygg AB.....	25
4.2	Byggentreprenören	26
4.3	Redovisning av intervjuer	26
4.3.1	Introduktion, Stångebro Bygg	26
4.3.2	Introduktion, Byggentreprenören	28
4.3.3	Första arbetsuppgifterna, Stångebro Bygg	30
4.3.4	Första arbetsuppgifterna, Byggentreprenören	32
4.3.5	Socialisation, Stångebro Bygg.....	33
4.3.6	Socialisation, Byggentreprenören.....	35
4.3.7	Motivation, Stångebro Bygg	37
4.3.8	Motivation, Byggentreprenören.....	38
5	ANALYS OCH DISKUSSION	41
5.1	Introduktion och första arbetsuppgifter	41
5.2	Socialisation	43
5.3	Motivation	44
6	SLUTSATS.....	46
6.1	Rekommendationer	49
6.2	Metodkritik.....	50
6.3	Förslag till fortsatt utveckling	51

BILAGA 1 Intervjumall

BILAGA 2 Respondenter

FÖRORD

Denna studie är ett examensarbete skrivet på Linköpings Universitet av två högskoleingenjörer inom byggnadsteknik. Arbetet omfattar 16 högskolepoäng vilket motsvarar ca 10 veckors heltidsstudier.

För att kunna genomföra rapporten har vi många att tacka, både företag och privatpersoner.

För det första vill vi tacka personalen på Byggentreprenören AB och Stångebro Bygg AB för att de har medverkat och ställt upp på intervjuer. På företagen har vi haft varsin handledare och därför vill vi rikta ett stort tack till Felix Fredriksson på Byggentreprenören AB och Benny Valtersson på Stångebro Bygg AB.

För det andra vill vi tacka de två personer som korrekturläst rapporten och kommit med bra konstruktiv språkfeedback, Vendela Strömbäck och Terese Allert.

Till sist vill vi tacka vår tilldelade handledare från universitetet, Anders Vennström samt vår examinator Dag Haugum.

27-05-2015

Carl Dalgren och Eric Allert

Förkortningar/Teckenförklaring/begreppsförklaring

Nedan följer en ordförklaring i hur författarna själva har valt att definiera de begrepp som uppkommer under rapportens gång.

Tjänsteman- Anställd i en organisation med arbetsledande eller förvaltande arbetsuppgifter.

Har ofta en omfattande teoretisk utbildning i bakgrunden, exempelvis byggnadsingenjör.

Traineeprogram- Under en tidsbegränsad period får en nyanställd lära sig olika verksamheter i ett specifikt företag.

Nyexaminerad- Upp till tre år efter att den studerande har tagit examen definierar vi denne som nyexaminerad.

Respondent- Den person som svarar på en undersökning, exempelvis intervju eller enkät.

Subkultur- Avvikande tänkande kring normer och värderingar från resten av organisationens normer och värderingar.

Suboptimering- Person eller grupp som arbetar för sitt eget slutmål och inte för organisationens slutmål.

Kvalitativ metod- Författaren utför och befinner sig själv i den sociala miljön som ska undersökas.

Deduktiv ansats- Först inhämtas information på ämnet för att sedan testa teorin jämfört mot den empiri som senare insamlas.

1 INLEDNING

Rapporten inleds med en beskrivning av vad som har gett upphov till studien och detta följs därefter av några generella problem som vi sett på arbetsmarknaden. Senare presenteras tidigare forskning kring liknande ämnen. Mot slutet i kapitlet nämns målet och syftet med rapporten, samt vad vi som författare hoppas uppnå och ta reda på med den här studien. Till sist i kapitlet beskrivs hur och vad vi har valt att avgränsa oss ifrån.

1.1 Bakgrund

Större byggföretag (SCB, 2014) som Skanska AB har redan nu etablerade introduktionsprogram vars syfte är att snabbt och effektivt kunna integrera nya medarbetare in i organisationen. Efter att den nyanställde kommit in på företaget på ett lyckat sätt måste ledningen se till att personen i fråga vill stanna kvar och bli produktiv. De två företagen som undersöks i den här studien är båda intresserade av att ta reda på hur de kan attrahera, introducera och bibehålla tjänstemän på ett ekonomiskt- och tidseffektivt sätt.

1.2 Problemformulering

Konkurrensen om den redan etablerade arbetskraften inom tjänstemannasektorn i byggbranschen blir allt hårdare. På grund av många pensionsavgångar inom byggbranschen kommer företag behöva nyanställa i allt högre takt (Annetorp Hörnsten et.al 2014). Detta gör att mindre företag måste börja anställa nyexaminerade ingenjörer och introducera dessa på ett bra sätt för att kunna öka omsättningen och ta del av den starka konjunkturen i branschen. (Sveriges byggindustrier) (Annetorp Hörnsten et.al 2014).

1.2.1 Generella problem på dagens arbetsmarknad

En nyanställd person kan vara kostsam för ett företag. Inte minst för att de inte producerar något, de tar upp redan anställdas tid och fokus, samt att diverse utbildningsprogram kostar pengar. Tidigare har chefer vant sig med att vänta i månader och ibland år på att de nyanställda ska bli produktiva. Detta är något som företagen i dagens konkurrens inte har råd med (Rollag et.al 2005).

Ett annat problem som Rollags forskarlag belyser är att i denna snabbt skiftande ekonomi kunna behålla sina nyrekryterade länge nog för att de ska ha genererat mervärde åt företaget. (Rollag et.al 2005) Enligt en studie i Journal of applied psychology pekar sannolikheten på att en nyanställd slutar efter cirka ett och ett halvt år, sedan avtar sannolikheten att man byter jobb. Om en välintroducerad nyanställd slutar, förlorar företaget fart, alla investerade pengar i individen och den tidigare anställdas kollegor måste omgrupperas för att kunna täcka upp för avhopparen. (Dickert et.al 1996) Enligt en undersökning i Business week menar 45 % av de tillfrågade företagen belägna i USA att det kostar mer än 10 000\$ att träna upp en ersättare (McNatt & Light 1998). Dessa amerikanska uppgifter stöts av Poolias undersökning på svenska företag under perioden 2007-2011, som påvisar att en misslyckad rekrytering och introduktion av nya medarbetare kan kosta mellan 500 000-1 500 000 kr i form av underprestation och oro på arbetsplatsen (Lagerman 2011).

1.2.2 Tidigare forskning

Många undersökningar har gjorts för att kontrollera hur etablerade traineeprogram och introduktionsprogram upplevts av nyanställda (Vargül 2009). Dessa har dock inte specifikt behandlat byggbranschen. Rollags forskarlag har undersökt hur introduktionen fungerar i flera olika typer av företag i USA och kommit fram till fem vanliga myter om hur företagen anser att man snabbt får en nyanställd att bli produktiv (Rollag et.al 2005). Vi har även hittat en undersökning som är väldigt lik vår studie. Den är genomförd som kandidatuppsats på Lunds Universitet och utvärderar byggföretaget Skanska ABs introduktionsprogram. I den studien efterfrågade författarna bland annat framtida studier av hur introduktion i mindre byggföretag går till (Abrahamsson & Borgman, 2011).

Överlag har vi sett att det finns många teorier om socialisation, motivation och organisationskultur som kan tillämpas för att besvara vår frågeställning. Dessa teorier är enligt oss oftast generella och svåra att direkt anpassa till verkligheten. Därför hoppas vi att med denna undersökning kunna belysa hur dessa teorier kan appliceras i verkligheten på företag i allmänhet och mindre byggföretag i synnerhet.

1.3 Syfte och mål

Syftet med den här studien är att undersöka hur introduktionen fungerar idag på de två utvalda byggföretagen. Målet med denna studie är att ta reda på hur mindre byggföretagen (SCB, 2014) bör utforma sina introduktionsprogram för nyanställda. Förhoppningen med detta arbete är att företagen ska uppleva att deras introduktionsprogram kan förbättras så pass mycket att dessa ska kunna bidra till att värna om företagskulturen, ekonomin och säkra deras tillväxt inom den hårt konkurrensutsatta byggbranschen.

1.4 Frågeställning

- Vilka faktorer är viktiga för att introducera och bibehålla nyanställda i en organisation?
- Hur ser introduktionen ut idag på de mindre byggföretagen?
- Hur ska mindre byggföretag kunna introducera och bibehålla sina tjänstemän?

1.5 Avgränsning

Rapporten avgränsas av att endast åtta tjänstemän på de två undersökta företagen har intervjuats, fyra på varje företag. Intervjuerna har haft sitt fokus med avseende på introduktion och etablering i verksamheten. Endast sociala aspekter angående introduktion har berörts. Vi har inte tagit hänsyn till konjunkturförändringar eller olika internationella kulturskillnader mellan teori och empiri. Vi har bara valt att undersöka hur introduktionen ska förbättras utifrån företagets perspektiv.

2 METOD

Nedan följer en beskrivning av metoden för studien och hur en semistrukturerad intervju bör gå till. I detta kapitel tar vi även upp hur vi har gått tillväga för att genomföra denna kvalitativa studie. Metodkapitlet avslutas med en beskrivning och diskussion av respondenternas rättigheter, anonymitet samt rapportens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

2.1 Val av metod

Denna studie grundar sig till stora delar på fakta och slutsatser från redan etablerade teorier och genomförda studier. Den breda kunskapsbank som teorier och studier bidragit med har sedan selekterats och format den aktuella frågeställningen. Den färdiga rapporten är konstruerad enligt mallen för kvalitativa undersökningar. (Creswell 2014) Valet av en deduktiv ansats bidrog till att sammanställningen av tidigare studier naturligt fick ligga till grund för de semistrukturerade intervjuerna. Utdata från intervjuerna jämfördes med den teoretiska referensramen som sedan ledde till slutsatser om hur introduktionen av tjänstemän bör gå till på mindre företag och i synnerhet mindre byggföretag.

2.2 Intervju som metod

Semistrukturerade intervjuer är en typ av intervjuform som öppnar för dialog mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad. Frågorna har ofta öppna slut och bygger på att respondenten målar upp sina tankar kring svaret. Frågorna följer inte någon strikt struktur, utan följer snarare respondentens svar. Beroende på hur respondenten svarar väljs nästa fråga. Intervjuaren har på förväg bestämt frågorna på så sätt att svaren borde hamna inom det område man valt att undersöka (Aspers, 2007) (Creswell, 2014). Valet av intervjumetod passar enligt oss syftet och frågeställningen bra, då målet med intervjuerna är att få fram deltagarnas egna erfarenheter och reflektioner om hur de upplevde sina egna introduktioner på företagen och hur dessa kunnat se annorlunda ut.

Under intervjun var det viktigt att vi hade ett sammanhängande förhållningssätt i form av språkval och kroppsspråk till respondenterna. Det var även viktigt att bygga upp en trygghet och ett förtroende hos respondenterna för att undvika att den maktobalans som lätt annars kan uppstå mellan intervjuaren och respondenten inte påverkade resultatet i för stor utsträckning. Som intervjuare bör man vara ordentligt påläst om ämnet man intervjuar om för att veta vad i det inhämtade intervjumaterialet som är relevant för undersökningen (Aspers, 2007) (Creswell, 2014).

2.3 Urval

Ett selektivt urval av anställda tjänstemän på de två undersökta företagen (totalt åtta personer, varav fyra på Stångebro Bygg AB och fyra på Byggentreprenören AB) tillfrågades att delta i denna studie. Att inte avgränsa urvalet av intervjuade till bara de senast anställda eller liknande, var för att få in en så bred empiri som möjligt angående introduktionen. Vi ville veta hur en VD ser på introduktionen lika mycket som vi ville ta fram hur en precis nyanställd ser på introduktionen, för att kunna skaffa oss en övergripande uppfattning om hur och vad som kan förbättras hos företagen.

2.4 Tillvägagångssätt

Först fastställdes ett batteri med intervjufrågor baserade på den redovisade teoretiska referensramen. Efter att ha läst på om hur semistrukturerade intervjuer bör gå till bjöd vi in en arbetande byggnadsingenjör från ett oberoende företag till vår studie för att genomföra en testintervju. Utkastet på intervjufrågor sändes till vederbörande testperson fyra dagar innan intervjun ägde rum. Detta tillvägagångssätt tillämpades för att personen i fråga skulle hinna bekanta sig med frågorna och inte känna sig påhoppad i samband med intervjuens genomförande. Initiativet till testintervjun baserades på att vi dels ville kontrollera frågornas relevans, kontrollera om vi kunde identifiera några maktobalanser, samt prova våra roller som intervjuledare och antecknare inför de riktiga intervjuerna.

Efter genomförd testintervju korrigerades en del frågor, men i det stora hela kände vi oss bekväma i intervjusituationen, vilket gjorde att vi mer eller mindre tillämpade samma tillvägagångssätt på de riktiga intervjuerna.

2.4.1 Utformning av intervjuer

Intervjuerna inleddes med generella frågor som sedan övergick i frågor om hur introduktionen till arbetsplatsen såg ut, sedan diskuterades det om hur respondenten upplevde den sociala situationen på företaget och slutligen ställde vi frågor kring hur respondenten såg på motivation.

Många av frågorna följde en struktur av “beskriv” där respondenten till exempel fick beskriva hur en vanlig arbetsdag kunde se ut, “utveckla” där respondenten fick delge oss om hur han upplevde en vanlig arbetsdag och “förändra” där respondenten fick beskriva hur han hellre hade beskrivit och upplevt sin arbetsdag.

Denna struktur kunde eventuellt upplevas som upprepande av respondenterna, men vi valde att använda oss av strukturen ändå för att säkerställa att vi fick ut så mycket information som möjligt inom varje frågeområde.

2.4.2 Respondentens rättigheter

Alla respondenter fick intervjufrågorna utskickade till sig i god tid för att hinna läsa igenom dessa innan intervjun. I detta utskick bifogades även information om hur intervjun skulle utföras och vilka rättigheter de hade i samband med utförandet. (se Bilaga 1)

Alla respondenter fick tydlig information om att de frivilligt fick medverka i intervjun. I informationsutskicket angående intervjun fick respondenterna även ta del av bakgrunden och syftet till intervjun. Alla har fått information om att deras utsagor endast kommer att användas i forskningssyfte för att färdigställa den aktuella studien och att den externa anonymiteten mot tredje person kommer säkerställas, genom att inte benämna någon respondent vid namn (Vetenskapsrådet 2002).

Den interna anonymiteten gentemot de andra på respektive företag var svår att uppfylla då företagen är små, vilket gjorde att alla mer eller mindre kände varandra så bra att de kan gissa sig fram till vem som har sagt vad.

2.5 Analys av empiri

Efter varje intervju har antecknare och intervjuledare tillsammans gått igenom och diskuterat svaret på varje fråga. Anteckningarna renskrevs av antecknaren i samband med ovan nämnda diskussion. Detta arbetssätt gjorde att vi kunde bearbeta intervjun medan alla utsagor fortfarande var färska i minnet. Under renskrivningen började vi även se mönster i empirin i förhållande till referenslitteraturen, vilket i sin tur ledde till en begynnande analys av studien.

2.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Nedan följer en brevskrivning om vad vi har gjort för att bibehålla den vetenskapliga substansen i studien i form av validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

2.6.1 Validitet

Validitet innebär andelen trovärdighet en studie besitter. Det finns flera olika sätt att öka och stärka validiteten i vetenskapliga studier (Creswell 2014). Vi har gjort följande för att öka validiteten i den här studien.

Innan intervjuguiden utformades, samlades relevant fakta in för att hjälpa till att besvara frågeställningarna. Utifrån denna fakta har vi kunnat utforma intervjufrågorna så att alla frågor fyller någon form av syfte för studien. Genom utförandet av en testintervju har vi sedan märkt om det fortfarande fanns några irrelevanta frågor som vi därefter kunnat sälla ut. Testintervjun gav oss möjligheten att kontrollera hur rollerna som intervjuperson och antecknare fungerade. Denna testintervju ägde rum några dagar innan de riktiga intervjuerna startade.

Eftersom båda författarna har ett tidigare förflutet med vart och ett av företagen valde vi att låta den som kände företaget bäst vara den som ledde respektive intervju. Detta för att få en så avslappnad och ”kompisaktig” atmosfär som möjligt under frågestunden.

När intervjuerna genomfördes fanns alltid en risk att den som ledde samtalet påverkade detta med egna värderingar.

Likaså kan den som antecknade, ha tagit upp det som konfirmerar sina egna förhoppningar om vad intervjun skulle ge och sedan missat relevant fakta som kunnat motsäga dessa förhoppningar. Detta kan i sin tur ha påverkat anteckningarna, vilka sedan skulle kunna äventyrat validiteten i hela den empiriska delen i rapporten. Detta fenomen kallas konfirmeringsbias (Gilovich 1991).

Efter intervjun renskrev antecknaren grovmaterialet från intervjuerna. Dessa renskrivningar har sedan skickats tillbaka till respondenten för återkoppling och för att de skulle få möjligheten att rätta till eventuella feltolkningar som kan ha uppstått vid intervjun. Denna återkoppling kan även ge möjlighet för att motverka konfirmationsbiasen, då respondenten kan se anteckningarna och därmed lägga till saker av relevans som negligerats under intervjun.

2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet inom kvalitativa undersökningar menar Creswell (2014) är att man genomför en studie på ett sätt som är lätt att överblicka och återskapa. Ett exempel på det som författaren tar upp är att man kontrollerar sina data noga för att säkerställa att inga uppenbara feltolkningar har gjorts. Creswell menar ytterligare att man vid anonymisering av intervjupersoner måste se till att koderna som hemlighåller identiteter stämmer överens över hela arbetet om man tillämpar sådana. Dessutom menar han att om man är fler än två som skriver bör ett fokus hela tiden ligga på att de som intervjuar koordinerar sig och har samma förhållningsätt till data (Creswell 2014). Gällande reliabiliteten för undersökningen anser vi att den är bra, då vi haft god kommunikation med varandra som författare där vi genomfört intervjuerna tillsammans och på ett kontinuerligt sätt.

2.6.3 Generaliserbarhet

God generaliserbarhet inom kvalitativa undersökningar är svåra att uppnå menar Creswell då det är svårt att replikera upptäckter som baseras på så många olika parametrar som en kvalitativ studie gör. Att replikera deltagares åsikter om saker och ting på specifika platser, i specifika situationer är oerhört svårt, men det går om författaren är väldigt noga med att beskriva tillvägagångssättet för den kvalitativa undersökningen. Upprepas studierna med liknande resultat kan dessa generaliseras till större, mer övergripande teorier menar han (Creswell 2014).

Gällande generaliserbarheten av studien var den svår att bibehålla. Vi har genomfört en kvalitativ studie på två mindre byggföretag. Att identiskt upprepa resultaten från studien blir svårt då intervjuerna skett på en inhomogen grupp av människor. Det enda gemensamt alla deltagare i intervjun haft är att de en gång i tiden har börjat jobba på ett byggföretag och att de för tiden av intervjuerna jobbar på ett av de aktuella företagen. Just denna kombination av människor och deras åsikter kan vara svåra att replikera och generalisera till andra sammanhang än just det specifika som undersökts i den här studien.

3 TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel avhandlas den teori som ligger till grund för analys och slutsats. De övergripande teoretiska områdena är organisationskultur, lärande i organisationer, socialisation och ett avslutande kapitel med motivationsteorier. Som läsare kommer du snart inse att alla dessa begrepp i många fall flyter ihop och bygger på varandra. I slutet beskrivs även Skanskas befintliga introduktionsplan.

3.1 Organisationskultur

En av den mest citerade och ledande organisationsforskarna är Edgar H. Schein. Han definierade organisationskultur enligt följande:

“The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein 2004 s.18).

Organisationskulturen består enligt (Schein 2004) av tre övergripande nivåer med olika djup och komplexitet. I den här rapporten har de två mer komplexa nivåerna generaliserats till en övergripande.

Dessa nivåer av organisationskultur kan uttryckas likt ett isberg där den synliga toppen består av artefakter. Artefakter är det som organisationskulturen visar utåt, det vill säga verbala- och skriftliga utspel, logotyper, kläder och liknande saker som tydligt visar vilka som tillhör organisationen och vad den utåt står för.

Schein menar att nivån under vattenytan återspeglar organisationens gemensamma värderingar och grundläggande antagande. Dessa subjektiva värderingar och antaganden beskriver hur organisationsmedlemmarna ser på sin omvärld i form av människosyn och

konflikthantering med mera. Dessa värderingar är mer djupgående och svårdefinierade i förhållande till artefakter och ligger till grund för hur organisationen verkar. Enligt Schein tar det ett tag innan en nyanställd har socialiserats till den grad att de får full tillgång till den här delen av organisationens kultur.

Organisationskultur kan sammanfattas som ett mönster av förväntningar, beteenden och värderingar som organisationens medlemmar delar och till viss del utstrålar (Schein 2004).

3.1.1 Hur organisationskultur uppstår och bibehålls

Organisationskulturen uppstår i samband med att organisationen grundas av en eller flera personer. Dessa personers värderingar skapar sedan grunden för den begynnande organisationskulturen som sedan växer fram i samband med nyanställningar, konkurrens och annan utomstående påverkan (Abrahamsson & Andersen 2005).

Organisationskulturen bibehålls genom att ledarens beslut avspeglar sig i organisationens och de som inte passar in i organisationskulturen efter en socialiseringsprocess byts i vissa fall ut mot nya medarbetare som inte alltid har bäst meriter, utan snarare har en personlighet som bättre passar in i den aktuella organisationskulturen (Abrahamsson & Andersen 2005).

3.2 Lärande organisationskultur

Lärande organisationskultur kännetecknas av en proaktiv problemlösning där organisationsmedlemmarna aktivt strävar efter att så gott som möjligt förebygga problem innan de uppstår. De anställda är nyfikna och hela tiden hungriga på att lära sig nya saker, de går på utbildningar och är villiga att anta nya utmaningar. Medlemmarna i organisationen har en uppfattning om att det går att påverka sin omgivning och därmed en strävan för utveckling. Ledaren i lärande organisationer måste ha hög tillförlitlighet hos organisationsmedlemmarna och anta att de klarar av sina uppgifter på ett tillfredsställande sätt. Ledaren måste främja olikheter och mångfald i kombination med en öppen kommunikation och informationsspridning inom organisationen för att lärandet ska utvecklas (Schein 2004).

3.2.1 Läroformer, olika sätt att lära

En viktig del i socialiseringsprocessen är hur den nyanställde lär sig nya arbetsuppgifter (Feldman 1991). Enligt Dalin (1997) definieras processerna som ger en individ nya kunskaper, färdigheter eller attityder i formellt- och informellt lärande. Den formella lärandeprocessen sker genom strukturerade och planerade inläringstillfällen, så som kurser och utbildningar. Allt från snacket på fikapausen till att den nyanställde får utföra en arbetsuppgift tillsammans med en kollega kallas det informella lärandet (Dalin 1997).

För att lära de nyanställda nya arbetsuppgifterna har Dalin (1997) preciserat olika läroformer och kommit fram till att det finns många olika. Alla former passar inte till alla branscher och individer, det får företaget själv bestämma vilket som passar dem bäst i varje enskilt fall.

Teori och praktik är en klassisk läroform som brukar varvas mot varandra. Att ena dagen läsa på om ett fenomen och sedan andra dagen få prova på att lösa en arbetsuppgift enligt det studerade fenomenet är ett effektivt sätt att lära sig på (Dalin 1997).

Kurser och introduktionspärmor är ett annat sätt att lära de nya både hur företaget och hur arbetet fungerar. Kurser betyder att en eller flera nyanställda får gå på föreläsningar, diskutera saker eller utföra grupparbeten. Introduktionspärmen är till för att beskriva företagets verksamhet. Företagets regler, administrativa dokument är sådant som återfinns i introduktionspärmen (Silfving & Sjöberg 1993).

Praktisk inläring och lärlingssystem är en av de mest omfattande utbildningsverksamheterna på en arbetsplats. Genom att låta en mer erfaren kollega instruera en nyanställd hur en arbetsuppgift går till är ett mycket bra sätt att överföra erfarenhet och ge den nya mer kunskap (Rubenowitz 1994).

En arbetskamrat som hjälper den nyanställde att komma till ro på sin arbetsplats kallas fadder och bör vara förbestämd innan den nyanställde anländer till företaget. Oftast är faddern en mer erfaren person som kan se till att introduktionen går rätt till. Faddern ska finnas tillhands för den nyanställde och ska kunna svara på allt från informella frågor till rent

arbetsorienterade frågor. Faddern ska också stötta den nyanställde och se till att denna trivs på det nya jobbet (Rubenowitz 1994).

Den sista läroformen enligt Dalin (1997) är handledning. Det brukar oftast vara en yrkesöverordnare som har koll på hur arbetet ska utföras. Handledning sker mellan två parter, en eller flera lärande personer och en handledare. Målet med handledning är att se till att den nyanställda ska lära sig de nya arbetsuppgifterna och får yrkeskompetens (Silfving & Sjöberg 1993).

3.3 Socialisation

Socialisation är en process som alltid pågår i alla sammanhang där människor interagerar med varandra. Redan från barndomen socialiseras människor in i beteendemönster och värderingar. Desto yngre och osocialiserade desto lättare är det att anamma nya tankesätt och värderingar. Socialiseringen i ett företag är den process som uppstår när en nyanställd integreras in i organisationskulturen. För att en integration ska kunna ske måste det finnas någon som förmedlar de nya värderingarna på ett lyckat sätt. Det kan vara en mentor eller de närmaste arbetskamraterna. Dock kan denna socialiseringsprocess störas av subkulturer och skiljande åsikter från arbetskamrater (Trice & Beyer 1993).

Enligt (Van Maanen & Schein, 1979) finns det sex olika taktiker för chansen att socialisationsprocessen ska lyckas hos de anställda och få dem att passa in på arbetsplatsen.

1. Kollektiv- och Individuell socialisationstaktik

Den kollektiva taktiken innebär att en grupp får en förutbestämd utbildning tillsammans och under denna utbildning får de problem eller särskilda uppgifter som ska lösas. Med en individuell taktik menas det att varje person får ett eget personligt utbildningsprogram utformat efter sina egna förutsättningar.

2. Formell- och informell socialisationstaktik

När företaget vill lära ut sina egna värderingar och deras eget företagstänk får den nyanställde genomgå en formell utbildning, medan den informella utbildningen är då

de andra anställda lär ut hur man ska bete sig på arbetsplatsen under pågående verksamhet.

3. **Sekventiell och slumpvis socialisationstaktik**

När den nyanställde kommer till jobbet finns det specifika saker som denne ska lära sig för att stegvis senare lära sig mer avancerade uppgifter, detta innebär en sekventiell socialisationstaktik. Om företaget anser att den nyanställde ska lära sig under tidens gång, oavsett svårighetsgrad, kallas det för en slumpmässig socialisationstaktik.

4. **Fast och varierande socialisationstaktik**

Den fasta taktiken handlar om att den nyanställde ska lära sig specifika saker under en viss tidsperiod för att sedan avancera och den varierande taktiken är dess motpol, alltså att det inte finns någon tidsplan. Däremot kan det dock finnas en minimitid för hur länge den nyanställde minst måste spendera för att avancera mot nya utmaningar.

5. **Periodisk och disjunktiv socialisationstaktik**

En mentor eller rollmodell är ett bra sätt att få den nyanställda att lära sig hur de mer erfarna medarbetarna handskas med specifika situationer, vilket kallas periodisk socialisationstaktik. Om det inte finns någon äldre eller mer erfaren personal som den nyanställde kan be om hjälp ifrån kallas det för en disjunktiv socialisationstaktik.

6. **Tillvaratagande och frånskiljande socialisationstaktik**

När företaget främjar och önskar utnyttja de nyas förmågor och färdigheter blir socialisationen ett tillvaratagande. Motsatsen blir en frånskiljande socialisation där företaget nästintill bryter ned den nyanställds egenskaper för att sedan forma om denne som företaget själv vill (Van Maanen & Schein, 1979).

Respons på socialiseringen kan yttra sig som så att den socialiserade helt och hållet tar till sig av värderingarna, tankesätten och korrelerar med de redan etablerade normerna. Om inte socialiseringen fullt ut adopteras av den nyanställde kommer dennes beteende och värderingar att skilja sig från den redan etablerade kulturen och förändra denna. Alla människor har olika bakgrunder, värderingar och förmågor att ta till sig av nya normer och värderingar. Detta är viktigt att veta att socialiseringseffekter är svåra att fullt ut förutse (Trice & Beyer 1993).

Om en socialisering lyckas och den nya medarbetaren blir en i gänget skrivs ett subjektivt kontrakt, kallat det psykologiska kontraktet. Det psykologiska kontraktet är en del av kärnan i socialiseringsprocessen och syftar på den grad en medarbetare är anförtrödd med företagshemligheter och sociala band till organisationen.

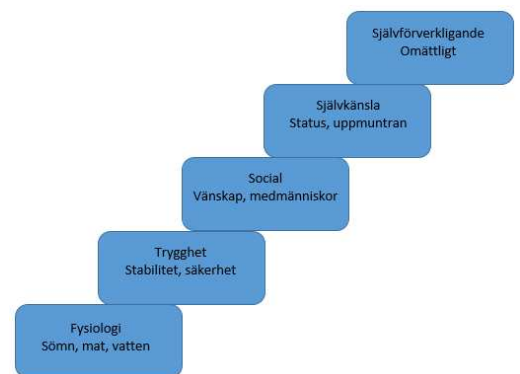
Desto djupare en medarbetare blir socialiserad in i organisationen desto mer uppskattning och uppmärksamhet förväntar han sig och desto mer förväntar sig organisationen tillbaka av den anställde. Detta psykologiska kontrakts styrka varierar hela tiden mellan individen och organisationen (Schein 1980).

3.4 Motivationsteorier

Följande två motivationsteorier är definierade av Maslow och Herzberg. Först ut beskrivs Maslows behovstrappa och sedan förklaras Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer.

3.4.1 Maslows behovsteori

Maslows kända behovsteori grundar sig i att han ville undersöka om det gick att särskilja några grundläggande behov som är oberoende av situation. Han kom då fram till fem grundläggande behov som enligt honom bygger på varandra i en trappa, se Figur 1. I botten av trappan återfinns fysiologiska behov, så som mat, sömn och liknande. Sedan följer nästa nivå i form av trygghetsbehov, det vill säga att personen har någonstans att bo och inte känner sig allt för utblottad och otrygg. Därefter beskriver Maslow sociala behov som att ha människor i sin omgivning att interagera med. Näst sista nivån i behovstrappan är att känna status och prestige, att andra människor i omgivningen ser, och ger uppmuntran för ens insatser. På toppen av trappan återfinns, enligt Maslow behovet av självförverkligande, vilket enligt honom är det enda av behoven som är omätligt (Maslow 1943).



Figur 1. Maslows motivationstrappa

Detta är dock bara en teori och det finns därmed många undantag, till exempel finns kritik från Maslow själv som menar att den här trappan inte alltid

stämmer med att vissa behov är viktigare än andra. Han menar att dessa kan skilja från person till person.(Maslow 1943) Dessutom är det svårare att definiera behoven ju högre upp i trappan man kommer (Abrahamsson & Andersen 2005).

Hela teorin bygger på att om man har uppfyllt ett behov kan man motivera sig till att uppfylla nästa och så vidare. Detta kan tillämpas inom företagsvärlden som så att självförverkligandefasen kan bestå av att göra ett gott jobb (Abrahamsson & Andersen 2005).

3.4.2 Herzbergs hygien-och motivationsfaktorer

Herzbergs behovsteori är en gammal klassisk behovsteori som tillämpas flitigt inom arbetslivet. Herzbergs teori bygger på att man gör skillnad på arbetsinnehåll och arbetssituation. Det vill säga att hans tvåfaktorteori bygger på att man har motivationsfaktorer för att tillfredsställa vissa behov. Herzberg menar att när dessa behov är tillfredsställda vill man ha mer, vilket skapar motivation. Avsaknaden av motivationsfaktorer skapar inte vantrivsel, men skapar inte heller motivation. Motivationsfaktorerna kan till viss del liknas med den övre delen av Maslows behovstrappa (Hertzberg et.al 1993).

Herzberg myntade även något som kallas för hygienfaktorer. Dessa faktorer kan liknas med den nedre delen i Maslows behovstrappa och syftar mer på att reducera vantrivsel. Hygienfaktorerna kan inte skapa motivation, de kan endast reducera förekomsten av vantrivsel.

På grund av denna tvådimensionella teori är motivation och trivsel frikopplade. Vill man enligt Herzberg ha motiverade medarbetare som trivs måste man skapa förutsättningar för motivation och se till att skapa förutsättningar för att uppfylla hygienfaktorerna.

Herzberg menar att motivation är en inre drivkraft hos människan och bör inte ses som en morot eller piska. I det långa loppet gör människor saker och ting för att de vill, inte för att de blir materiellt belönade eller pressade. Herzberg menar att en belöning i form av pengar och bonusar fungerar kortsiktigt. I och med att förväntningarna på belöning hela tiden ökar kommer tillslut den dagen då belöningen inte matchar förväntningen och motivationen

därmed tar slut. Det är istället motivationsfaktorer som ska driva människan till att vilja utvecklas och prestera bättre. (Hertzberg et.al 1993)

Motivationsfaktorer

- Prestation
- Erkännande
- Ansvar
- Befordran
- Vidareutbildning
- Stimulerande arbetsuppgifter

Hygienfaktorer

- Organisationens administration
- Ledaren
- Arbetsmiljö
- Relationer på jobbet
- Lön
- Status

Kritik mot Herzbergs Forskning är att den är alltför logiskt formulerad och idealiserad. (Abrahamsson & Andersen 2005) Några punkter av kritiken som Abrahamsson och Andersen har sammanställt mot Herzbergs forskning är bland annat att lön både ses som motivationsfaktor och hygienfaktor, om det ens är motiverande med lön. Forskningen har inte tagit upp individuella skillnader mellan människor, utan antar att alla människor har mer eller

mindre samma åsikter om saker och ting. Alla människor definierar inte motivationsfaktorer och hygienfaktorer på samma sätt om Herzberg.

Samt att forskningen bygger på att Herzberg har intervjuat efter händelser som ger starkt positiva eller negativa svar. Kritikerna menar att detta automatiskt leder till en förenklad tvådimensionell teori (Abrahamsson & Andersen 2005).

3.4.3 Pengar och motivation

Enligt Abrahamsson & Andersens sammanställning av forskningsresultat kring motivation spelar lönen större roll för motivationen än vad till exempel Herzberg menar. Pengar kan köpa oss varor och tjänster som ger mervärde och tillfredsställelse till våra liv. Vissa är villiga att jobba hårt och länge för pengarnas skull och därmed är diverse belöningssystem effektiva för att motivera och bibehålla arbetskraft. Dock menar Abrahamsson & Andersen i sin sammanställning av forskningen att återkoppling på arbetsinsats i form av lön endast är liten del i att kommunicera till en anställd att han fullgjort ett bra jobb. Det är enligt Abrahamsson & Andersens sammanfattning minst lika viktigt att cheferna ger beröm och feedback på jobbet så att den anställde upplever sig sedd och behövd (Abrahamsson & Andersen 2005).

3.5 Sex tips för att lyckas med en nyanställning

Nedan följer en struktur baserad på Keith Rollag, Rob Cross och Salvatore Parises studie om hur nyanställda och chefer på vitt skilda företag i USA gjorde för att snabbt få de nyanställda att introduceras in i organisationen. De kom fram till att många av företagen ansåg att det var viktigt att ge de nyanställda en informativ introduktion med klara och tydliga mål av vad företaget stod för och så vidare. Enligt Rollags forskarlag är det snarare viktigare att få de nyanställda att lära känna rätt personer på företaget som kan bidra med att ge information om hur saker och ting fungerar och bör gå till. Därav kunde Rollag och hans kollegor ta fram fem myter om hur man får nyanställda att integreras snabbt. Dessa fem myter har vi valt att omarbete till sex tips på hur en lyckad introduktion kan gå till.

3.5.1 En nyanställd bör fråga om hjälp vid problem

Enligt Rollags forskning är de allra flesta nyanställda rädda för att avbryta sina nya kollegor och ställa frågor angående ett jobbrelaterat problem de har stött på. I många fall leder denna stolthet till att den nyanställde uppfinner hjulet igen till en onödig tids- och självförtroendeskostnad. Genom att fråga om hjälp kan den nyanställde lära känna sina medarbetare, ytterligare socialiseras in i organisationen och på ett bättre sätt bygga nätverk för att veta vem man kan fråga nästa gång något skulle krångla (Rollag et.al 2005).

3.5.2 Ge den nyanställde relevant information.

Enligt Rollags forskarteam får nyanställda mängder med manualer, rapporter och e-mails som ska läsas igenom och förstås de första dagarna på jobbet. Dessa fyller såklart en viktig funktion för att kunna lära sig jobbet på ett bra sätt, men Rollags forskarteam visar på att den här typen av informationsbombning inte är något som påskyndar introduktionsprocessen. Istället menar Rollags forskarteam att informationen borde selekteras och portioneras ut allt eftersom den behövs och att det snarare kan vara bättre att byta ut en manual mot en kontakt med någon som kan förklara och visa hur något bör gå till (Rollag et.al 2005).

3.5.3 Första kontakten med medarbetarna

Två vanliga typer av introduktioner är enligt Rollags forskarteam att man antingen springer igenom kontoret och får sig en snabb presentation av alla medarbetare eller att man gör detta i grupp. Han menar att detta är relativt ineffektiv då det ofta blir för många intryck på en och samma gång och den nyanställde dessutom missar den personliga kontakten med sina nya medarbetare. Ett sätt för att uppnå den här kontakten mellan den nyanställde och sina medarbetare kan vara att arrangera luncher och andra event där den nyanställde och en rutinerad medarbetare får mer tid för att interagera med varandra (Rollag et.al 2005).

3.5.4 Första uppdraget

Rollags forskargrupp menar på att den största skillnaden mellan de som snabbt blivit produktiva och de som tagit lite längre tid på sig är att de som snabbt blivit produktiva har fått ta en del i ett större projekt med många medarbetare. Dessa personer har på så sätt fått lära känna sina medarbetare tidigare än de som gjort individuella arbeten. Denna interaktion har på så sätt fått de nyanställda att veta vem eller vilka som kan vad inför nästa projekt samt att de har skapat sociala band till sina medarbetare, vilket enligt deras forskning har ökat sannolikheten för att de stannar kvar hos företaget. Rollags forskarteam menar att chefer bör skapa projekt för sina nyanställda som tvingar dem att ta hjälp av sina medarbetare, sätta dem på projekt som innefattar många olika parter och lära upp de nyanställda en specifik kunskap så medarbetarna måste ta hjälp av dem (Rollag et.al 2005).

3.5.5 Formella och informella kollegor

De flesta företag verkar tillsätta en mentor till en nyanställd person. En mentor har en formell roll för att introducera den nyanställda in i företaget. Rollags forskargrupp menar att det är bättre att ha en "kompis" eller fadder som inofficiellt lär upp en hur det fungerar på företaget. En kompis som man kan prata med och som kan berätta hur det egentligen fungerar på företaget (Rollag et.al 2005).

3.5.6 Ta de nys tankegångar på allvar

Ett problem i samband med nyanställningar är att de nyanställdas idéer och åsikter inte blir sedda och hörda. De nyanställda kan bidra med att se saker från nya perspektiv och bidra med idéer som utvecklar och förbättrar företaget. Enligt Rollags forskargrupp är det mycket vanligt att nyanställda känner av att de inte blir hörda när de presenterar nya idéer. Detta gäller speciellt i framgångsrika företag med stark kultur. Rollags forskarteam menar på att detta beror på att de nyanställdas åsikter inte tas på allvar förrän de på riktigt har socialiserats in i företaget och när de väl har socialiserats in har de även i stora drag axlat företagets tankegångar och därmed har de nya och fräscha idéerna blivit föråldrade eller bortglömda (Rollag et.al 2005).

3.5.7 Rollags slutsatser

Rollags forskargrupp visar på att de nyanställda som upplevts mest produktiva var de som lyckas dra nytta av sina kollegors kunskaper, knutit kontakter med rätt personer och även var de som trivs bäst på jobbet. Rollags forskarteam menar att chefer borde lägga fokus på att sätta nyanställda i sådana positioner som främjar informationsutbyte snarare än korvstoppling av information. Genom att skapa relationer mellan personer med olika kompetenser kan man skapa mervärde för att även lösa framtida problem.

3.6 Skanskas introduktionsplan

Vid en anställning på Skanska AB får den nyanställde en specialutformad introduktionsplan baserad på blivande tjänst och personliga egenskaper. Denna plan tas fram av den nyanställdes utsedda fadder och närmaste chef. Planen har ett ettårsperspektiv och innefattar aktiviteter som ska checkas av innan anställning, under första arbetsdagen, under första veckan, under första månaden, under första sex månaderna och under första året. Aktiviteterna innefattas av allt från utbildningar till presentation av arbetskamrater och liknande som är av vikt att ha i ryggsäcken inom ett år från anställningens första dag.

På Skanska ska alla nyanställda ha en utsedd fadder. Faddern har till uppgift att se till att den nyanställda har någon att vända sig till för att hitta en trygghet i de nya arbetsuppgifterna. Faddern ska helst inte vara en chef utan en medarbetare som förutom att hjälpa den nya i arbetet ska se till att den nyanställda känner sig välkommen på arbetsplatsen. Skanska har uttalade krav på de som ställer upp som faddrar. De måste vara väl förberedda, informerade och tillgängliga för den nyanställdes skull.

På Skanska ska introduktionsplanen innehålla minst två uppföljningsmöten där den närmaste chefen och faddern tillsammans träffar den nyanställda och diskuterar hur den första månaden av introduktionen upplevts och vad som kan bli bättre. Sedan bör det senare samtalet hållas efter sex månader och blicka framåt för att se var i organisationen den nyanställda skulle göra sig bäst till nytta (Abrahamsson & Borgman, 2011).

4 BESKRIVNING AV EMPIRIN

Här kommer en kort presentation av de undersökta företagen följt av de samlade åsikterna från respondenterna angående introduktion, de första arbetsuppgifterna, socialisation och motivation. I kapitlet behandlas även varför de anställda på företagen tror att man lämnar ett företag.

4.1 Stångebro Bygg AB

1998 grundades Linköpingsföretaget Stångebro Bygg av två erfarna projektledare inom byggbranschen. Stångebro Bygg har sedan 2005 haft en jämn storlek på ca 30 anställda och omsatt runt 80 Mkr årligen. Stångebro Bygg jobbar till skillnad från många andra byggföretag i huvudsak med entreprenader i samverkan. Samverkan enligt Stångebro Byggs modell innebär i korta drag att beställare och Stångebro Bygg tillsammans tillsätter en projektgrupp där alla deltagare har samma tillgång till information, men där framförallt beställaren och Stångebro Bygg gemensamt fattar alla avgörande beslut. Stångebro Bygg menar att detta arbetsätt baseras på ärlighet och goda relationer till kunden vilket i slutänden bidrar till att öka kvalitén på den färdiga produkten (Frondelius 2015).

Stångebro bygg har det senaste året förlorat anställda i form av en pensionsavgång, en har bytt företag och tre nyintroducerade projektingenjörer med 3-4 års erfarenhet har fått anställningar från konsult- och beställarsidan med förmåner de inte kunnat tacka nej till. Detta har gjort att Stångebro Bygg behöver nyanställa framöver och dessa nyanställningar måste bli produktiva snabbt för att kunna axla de roller som på kort sikt frigjorts. Denna omsättning av anställda har gjort att Stångebro Bygg blivit ett intressant objekt att undersöka gällande introduktion och bibehållande av arbetskraft.

4.2 Byggentreprenören

År 2005 köpte Dag Fraser upp ett redan befintligt byggföretag och Niklas Brink blev anställd VD. Det blev början för Byggentreprenören som moderbolag. Under årens gång har dotterbolagen Byggentreprenören Service, Entreprenad och Fastighet skapats.

Byggentreprenören utför olika entreprenader i alla storlekar från små- till totalentreprenader samt byggservice. Koncernen Byggentreprenören omsatte ca 109 Mkr för räkenskapsåret september 2013 – augusti 2014 och hade under den perioden 43 anställda, varav 8 tjänstemän. Byggentreprenören har under de tre senaste åren anställt en nyexaminerad byggnadsingenjör varje år och är därför en intressant partner för denna rapport. De har en värdegrund som vilar på tre olika ledord: engagerad, trygg och innovativ. Dessa ord ska genomsyra de anställdas tank både på kontoret och på byggarbetsplatsen.

4.3 Redovisning av intervjuer

Nedan följer en sammanskrivning av intervjumaterialet från våra intervjuer av de totalt åtta tjänstemännen på Byggentreprenören AB och Stångebro Bygg AB.

4.3.1 Introduktion, Stångebro Bygg

De tidigast anställda på Stångebro Bygg säger att de fick gå bredvid en rutinerad medarbetare i början och att de fick ta över mer och mer ansvar allt eftersom. De som har jobbat en lite kortare tid på företaget fick lära känna sina blivande medarbetare och arbetsuppgifter genom praktik och examensarbete. När de senare anställda började på företaget fick de med tiden mer och mer ansvar beroende på vilka projekt som fanns tillgängliga och beroende på den individuella mognadsgraden. De senare anställda medarbetarna var enligt intervjuerna väldigt nöjda med sin mentor. De menar att mentorn verkligen gjorde att de upplevde sig sedda och hörda under introduktionsfasen.

På Stångebro Bygg är alla tillfrågade tjänstemän rörande överens om att de haft bra introduktioner. De har i många fall fått trilskas med problem själva och endast fått fingervisningar åt vilket håll de ska leta för att lösa problemen när de väl kört fast.

Enligt ledningen på Stångebro Bygg får man lösa problem på vilket sätt man vill bara man hamnar inom en given referensram. Det finns enligt ledningen många lösningar på ett problem och i många fall är dessa likvärdiga.

Alla tjänstemän upplever att deras mottagande varit individuella och anpassade efter deras personlighet, vilja och kapacitet att ta sig an egna projekt. En av de senare anställda på företaget menar att han blivit väldigt inspirerad till att jobba på Stångebro Bygg.

På Stångebro Bygg menar tjänstemännen generellt att de gärna hade haft en mer uppstyrd introduktion. Med detta menas att de gärna sett inplanerade avstämningssamtal där man med jämna mellanrum diskuterade vad som var bra och vad som var mindre bra och hela tiden anpassar dessa samtal efter den nyanställdes framsteg och behov. Några menar att de kanske blev inkastade i hetluften lite väl tidigt och att det kanske hade varit bra att inte ha något direkt ekonomiskt ansvar första året, utan snarare bara fått följa med och testa alla delar i arbetet med en rutinerad kollega. Det framkommer även att det är viktigt att man som ny på företaget blir förvarnad och på något sätt skyddad så att man inte blir utnyttjad av underentreprenörer gällande förskjutning i ansvar och liknande. Detta förmodade utnyttjande ska enligt intervjun undvikas genom att den nyanställda går med sin rutinerade medarbetare och skaffa sig erfarenhet på hur man kan handskas med sådana problem.

På Stångebro Bygg tillämpas utvecklingssamtal ungefär en gång per år. Man diskuterar hur det går i det vardagliga arbetet och om man bör gå någon speciell utbildning. Några av de tillfrågade tjänstemännen påpekar att utvecklingssamtalen kompletteras av att de jobbar så nära varandra att det mesta ventileras löpande. En av tjänstemännen efterlyser utvärderingssamtal med snickarna efter ett avslutat projekt för att ta reda på vad som var bra och mindre bra under projektet. Syftet med detta enligt intervjupersonen är att man ska kunna ta med det som var bra från föregående projekt och försöka sälla bort det som var mindre bra, även kallat erfarenhetsåterföring.

4.3.2 Introduktion, Byggtreprenören

De senare anställda på Byggtreprenören började sin karriär som antingen praktikant, sommarvikarie eller skrev sitt examensarbete för företaget. Under denna tid fick de gå bredvid någon och lära sig hur Byggtreprenören fungerade som företag och hur själva byggbranschen fungerar i sig. De som började som sommarvikarier tyckte det var bra att få komma in när det generellt var lugnt inom byggsektorn men ansåg även att det var synd att många av de blivande arbetskamraterna var på semester och därför inte fick träffa alla direkt.

När de senare blev anställda på Byggtreprenören fick de anställning som entreprenadingenjörer. Detta innebär att deras första arbetsuppgifter innefattades av kalkylering och anbudsberäkning. Även om de nyanställda inte kan allt från början, upplevde ingen av dem att det varit några problem att gå och be om hjälp från en mer erfaren kollega. Ibland upplevde en av tjänstemännen på Byggtreprenören dock att han inte kunnat få hjälp när han behövde, vilket han menar var frustrerande. Anledningen till att det ibland var svårt att få hjälp var på grund av att de mer erfarna i många fall var upptagna med sina egna uppdrag.

En av de nyanställda tjänstemännen var på kalkylavdelningen en kort stund för att sedan bli projektledare för ett litet drift- och underhållsprojekt. När Byggtreprenören sedan fick en stor ombyggnation i ett senare skede fick den nyanställda kliva in i rollen som projektledare för ombyggnationen. Detta uppdrag visade sig senare bli ett av företagets största och mest avancerad projekt någonsin och som nyanställd upplevde respondenten i fråga att det blev en väldigt hög arbetsbelastning. Han poängterar dock att han fick mycket hjälp av sin handledare och nämner bland annat att de tillsammans upprättade tidplaner, kostnadskalkyler och så vidare. I början av projektet ansåg han att arbetsbelastningen var på gränsen till för mycket för honom, men i efterhand när han reflekterar på sin första tid anser han att han inte kunde fått någon bättre introduktion, även om han ansåg att det inte var mycket till introduktion enligt hans definition av begreppet.

Tjänstemännen på Byggentreprenören är alla överens och menar att de under tiden som de mognar i rollen som entreprenadingsenjörer blir de mer och mer självständiga och därmed behöver mindre hjälp av sina medarbetare. Respondenterna anser att rollen som entreprenadingsenjör med fokus på kalkyl och anbud varit en bra inledande roll på företaget, då man som entreprenadingsenjör får en överskådlig blick över hur projekten ser ut. När man räknar anbud måste man lösa eventuella framtida problem i huvudet innan själva byggandet börjar. När entreprenadingsenjörerna väl räknat hem ett projekt befordras de till platschef eller projektansvarig för det aktuella projektet. Detta innebär att de nyanställda i detta skede får ansvar för bland annat ekonomi- och personalfrågor, samt för att hålla tidsplaner. Vid mindre projekt sitter de dessutom parallellt på kalkylavdelningen och räknar på andra anbud för företaget.

De senare anställda på Byggentreprenören menar att deras introduktion har varit mycket bra. Som tidigare nämnt kanske de inte lärt sig allt utantill om branschen när de examinerats från universitet och menar därför att det då kan vara tufft att sättas på kalkylavdelning utan att egentligen ha någon erfarenhet. Ingen av tjänstemännen på Byggentreprenören har känt något problem att fråga sina kollegor/handledare om hjälp när det behövs. Alla menar att det var roligt att få komma ut i skarpt läge direkt och inte behöva göra saker på låtsas i form av träning, saker som i slutänden inte ger något mervärde till företaget.

En av de nyexaminerade tjänstemännen på Byggentreprenören anser att introduktionen hade kunnat vara annorlunda med avseende på att den skulle kunna vara personlig. En annan menar att alla människor har en egen mognadsgrad och vill ha olika brant inlärningskurva. Däremot anser alla tillfrågade tjänstemän på Byggentreprenören att introduktionen behöver mer struktur, att veta vad man ska göra och vad som förväntas av en är något som de inte visste från början. En av respondenterna efterlyste en lista med generella punkter som man sedan skraddarsyr med individuella punkter efter den nyanställde individens behov.

Vissa av respondenterna hade velat att gå med, eller sitta tillsammans med en annan kalkylator i början av anställningen, för att få lära sig arbetsuppgifterna lite snabbare, men reflekterar senare över att mindre företag kanske inte har de resurserna tillgängliga som krävs för att det ska vara möjligt.

I början av anställningen har chefen ett formellt samtal med den nyanställde angående bland annat arbetsvillkor och lön. Förutom det första formella samtalet är det ett obligatoriskt, individuellt "kvartssamtal" eller utvecklingssamtal för alla varje år, även för yrkesarbetarna. Under detta möte går de igenom hur de anser det går på jobbet, hur de mår, om de trivs, eller om de har några problem. Många av problemen löses dock på plats när de uppstår och man väntar inte alltid på ett specifikt möte för att ta upp dem. En av de tillfrågade menar att dessa utvecklingssamtal inte alltid följs upp, vilket han anser är synd.

4.3.3 Första arbetsuppgifterna, Stångebro Bygg

De tidigaste anställda på Stångebro Bygg fick som första arbetsuppgifter att gå med ute på bygget som pinnpojke för att sedan växa in i rollen som arbetsledare, för att sedan axla rollen som projektansvarig. De senare anställda har i sin tur fått följa med en projektansvarig och hjälpt denna med diverse uppgifter för att sedan allt eftersom mogna in i rollen som biträdande projektansvarig. En av tjänstemännen påpekar att det är viktigt att man som nyanställd får utföra relevanta uppgifter som utvecklar en. Annars kan man lätt som ny bli omedvetet utnyttjad och endast få göra de tråkiga monotona arbetsuppgifterna, som ingen annan på kontoret vill göra. Fokus ska enligt den tillfrågade tjänstemannen ligga på att den nyanställde ska göra det som utvecklar honom mest. En annan av tjänstemännen på Stångebro Bygg framhäver att det är av största vikt att få följa med en projektansvarig på möten och vara ute i produktion för att tidigt få en bra kontakt med de andra i projekten och inte minst med yrkesarbetarna. Han menar att det första intrycket är viktigt, framförallt hos yrkesarbetarna.

Alla tillfrågade tjänstemän på Stångebro Bygg var mycket positiva till sina första arbetsuppgifter även om de initialt kan ha upplevts krävande. Tjänstemännen tillägger att det är bra som nyanställd att få vara med ute på arbetsplatsen och lära känna yrkesarbetarna och att bli presenterade inför diverse personer man kommer ha att göra med i framtiden som projektansvarig.

De tillfrågade tjänstemännen på Stångebro Bygg menar att det är skillnad från person till person beroende på hur deras första arbetsuppgifter bör utformas för att åstadkomma produktivitet. Den gemensamma nämnaren är att det är viktigt att ha någon form av praktisk förankring i introduktionen så att man som tjänsteman vet hur något ska utföras på bygget för att kunna säkerställa att det blir rätt genomfört och för att man som nyanställd kan vinna yrkesarbetarnas förtroende. Några av de tillfrågade är inne på att det kanske är bättre att få ta del i personalintensivt projekt direkt, för att snabbt få se helheten i yrket och lära känna viktiga personer inför framtida projekt. Några menar på att det kan vara bra att få ta ansvar för något litet på eget bevåg och visa att man klarar sig själv.

Utvecklingen av arbetsuppgifter har varit liknande för alla tjänstemän på Stångebro Bygg. De har börjat med enklare sysslor och har redan efter 1-2 års tid stigit så pass mycket i mognad att de fått rollen som projektansvarig. Det framkommer även åsikter om att alla tjänstemän gärna bör ha något de är "specialister" på, en särskild kompetens som gör varje enskild person lite mer unik för företaget. En annan åsikt är att det hade varit bra om alla fick göra sin egen kalkyl för att sedan bli projektansvarig i de projekt man har kalkylerat, med argumentet att man får bättre kontroll på projektets helhet.

Tjänstemännen på Stångebro Bygg är väldigt nöjda med sin utveckling och menar på att om man är driven och vill lära sig, ska man få utrymme till att göra detta också. En av tjänstemännen menar på att det är viktigt att de som har ett bra driv får stöttning av de med mer erfarenhet i rätt riktning.

Drivet bör primärt nyttjas för företagets långsiktiga bästa, han menar ytterligare att det är viktigt att man inte håller någon tillbaka utan endast justerar kursen för någon som har ett bra driv.

Några menar att utvecklingen av arbetsuppgifter hade kunnat se annorlunda ut genom att dela upp arbetsuppgifter på tydliga fack så som bland annat kalkyl eller inköp. Andra menar att det är bra att alla lär sig lite av varje och blir duktiga generalister.

4.3.4 Första arbetsuppgifterna, Byggentreprenören

Som tidigare nämnt började de nyanställda på Byggentreprenören som entreprenadingenjörer med fokus på kalkyl och anbud. Många av arbetsuppgifterna innefattade då bland annat att sätta sig in i olika projekt, göra enklare tidsplaner eller andra administrativa uppgifter. Annars var det mycket räkna anbud och samla in offerter från underentreprenörer. Samtliga tillfrågade ansåg att det var skönt att få komma in i hetluften redan från början av anställningen.

Erfarenhetsåterföring från äldre och mer erfarna medarbetare var något som efterlystes i större utsträckning av respondenterna. Eftersom osäkerheten i allmänhet är stor när man är nyexaminerad och i synnerhet när det gäller exempelvis anbudsberäkning hade det varit tryggt att få vara med någon annan ett tag i början för att bli lite varm i kläderna innan de fick arbeta ensamma.

Några av de nyanställda gick tidigt från att inte ha något ansvar till att bli fullt ansvarig över flera områden. En av de tillfrågade tjänstemännen ansåg att om du klarar av en sådan ansvarsutveckling kan det vara en mycket bra introduktion. Alla tillfrågade tjänstemän på Byggentreprenören är nöjda med hur deras ansvarsområden har ökat med tiden. Eftersom de nyanställda är kunskaps- och ansvarshungriga anser de bara att det är roligt att få mer och mer ansvar. Dock anser en av dem att det kan ha gått för fort och att han har fått för mycket ansvar på för kort tid. Men när respondenten i fråga ser tillbaka inser han att det varit en bra utvecklingskurva som han ändå klarat av att bemästra.

4.3.5 Socialisation, Stångebro Bygg

Alla tjänstemän på Stångebro Bygg upplever att de haft bra mentorer som hjälpt och stöttat dem i deras arbete likväl som i det sociala med att bli en i gänget på företaget.

Merparten av de tillfrågade tjänstemännen på Stångebro Bygg upplever att deras mentor varit avslappnad och informell i deras relationer. De upplever också att deras mentor haft ett genuint intresse i att se en utveckling hos de nyanställda.

På Stångebro Bygg framkommer det av intervjuerna att man främst lär känna varandra under bilfärderna till något av projekten i kombination med det sedvanliga morgonkaffet. De tidigare anställda tjänstemännen vittnar om att man förr i tiden lärde känna varandra genom uppstyrda events så som finlandsresor, middagar och liknande arrangemang. Dessa typer av aktiviteter är något som nu efterfrågas av alla tjänstemännen.

De flesta tjänstemännen var mycket nöjda med sina mottaganden på företaget, men några upplevde att det ibland kunde vara svårt att få till det sociala när det blev stressigt i något projekt. En av tjänstemännen framhäver då morgonkaffet som en viktig del för att inte missa det sociala med de andra tjänstemännen på företaget. På Stångebro Bygg upplevde tjänstemännen att de på riktigt var en i gänget när de kände att man hade ansvar och att de drev ett projekt på egen hand och då man kände att de andra tjänstemännen litade på en. Denna känsla är något som tagit lite drygt 6 månader för de flesta att uppleva.

Olika saker som tjänstemännen på Stångebro Bygg saknat under sina mottaganden är bland annat aktiviteter utanför jobbet för att svetsa samman tjänstemännen och yrkesarbetarna. Några anser att det är viktigt att se till att man snabbt får rätt namn på rätt ansikte inom företaget, vilket skulle främjas av mer gemensamma aktiviteter i samband med nyanställningar. En annan viktig parameter som nämns vid mottagandet är att kontor och annat administrativt ska vara iordninggjort för den nyanställde så denna känner sig formellt välkommen.

På Stångebro Bygg är alla tjänstemän överens om att det är drivet att vilja prestera, leva upp till och överträffa satta mål som binder dem samman. De upplever att alla är ganska lika i sättet i form av en god social kompetens blandat med denna vilja att prestera. Det framkommer även att man tydligt ska känna att man vill jobba på det här företaget. För att knyta sina medarbetare ännu nämnare företaget vill man hitta på saker privat och eventuellt skapa ett slags delägarsystem för samtliga tjänstemän.

Tjänstemännen på Stångebro Bygg har ett högt förtroende för varandra. De menar att de jobbar så nära varandra att de vet vilka som är duktiga på vad och hur de ska handskas med varandra. Det som får tjänstemännen på Stångebro Bygg att trivas på jobbet är det höga tempot i arbetet i kombination med en skälig lön och goda arbetskamrater. De senare anställda på företaget lägger även stor vikt vid stimulans i form av kunskapshunger.

Det som skulle höja trivseln ytterligare enligt tjänstemännen på Stångebro Bygg är lite mer “practical jokes” och att hitta på saker tillsammans vid sidan om jobbet. I en av intervjuerna kommer det på tal om att bjuda med sin respektive partner på events för att ge de respektive en ytterligare insikt i vilka man umgås med till vardags. Annars återkommer vikten av att träffas vid morgonkaffet och utbyta erfarenheter om allt mellan himmel och jord.

Stångebroandan genomsyras av deras ledord “Ärlighet, öppenhet och kvalitet”. På Stångebro Bygg har alla medarbetare på tjänstemannasidan ett driv och en vilja att hela tiden prestera. I och med samverkansprojekten måste de hela tiden vara lyhörda för beställarens krav om de vill ändra saker och ting. Denna anda är något som de även uttalat förmedlar till sina underentreprenörer.

De flesta på Stångebro Bygg hade inga direkta förväntningar innan de började på företaget förutom möjligtvis att det var skönt att ha ett jobb på ett mindre företag där man har stort eget inflytande med potentiella möjligheter till att bli delägare. De senare anställda på företaget

hade dock genom examensarbeten fått sig lite högre förväntningar på företaget, vilka infriades när de väl började jobba.

4.3.6 Socialisation, Byggtreprenören

Alla nyanställda på Byggtreprenören känner att de har haft bra hjälp i början att komma in i den nya gruppen. När det kommer till de nyexaminerade på tjänstemannansidan har de känt varandra sedan tidigare då gått samma utbildning i skolan och varit verksamma i samma studentförening. Dock har inte alla känt att de har blivit tilldelade en specifik handledare som de har kunnat vända sig till. Det har snarare varit så att när de haft någon fråga har de kunnat vända sig till vem som helst på företaget. En av respondenterna menar att det ibland har upplevts jobbigt att gå och störa de andra med sina frågor. Även om kollegorna uttalat att det är bra när man frågar om saker man undrar över. De som har haft en tilldelad handledare anser att det varit bra om denne varit på samma hierarkiska nivå och inte samtidigt deras chef.

Eftersom att tre av respondenterna redan kände varandra sedan tidigare ansåg de att det var lätt att komma in i resten av gruppen. För att lära känna de andra i företaget menar de tillfrågade tjänstemännen att den traditionella morgonfikan var ett bra tillfälle att utbyta diverse erfarenheter, jobbrelaterat eller inte. Allt eftersom de nyanställda kom in i sina arbetsuppgifter träffade de fler yrkesarbetare och fick en relation till dem. After works, officiella teambuildingaktiviteter eller julbord var aktiviteter som de tillfrågade speciellt ansåg höja vi-känslan på företaget.

Alla tillfrågade upplevde att de fått ett bra mottagande både från de andra tjänstemännen, men även från yrkesarbetarna. De nyanställda tjänstemännen fick ta emot många skämt i början och det var lite som en nollningsperiod i universitet, vilket de uppskattade. En av respondenterna trodde att man som nyexaminerad byggnadsingenjör skulle bli motarbetad av yrkesarbetarna men det var precis tvärtom upptäckte han senare.

En av tjänstemännen som anställdes under sommaren upplevde att det var svårt att lära känna sina arbetskamrater när många av dem var på semester. Det hade han gärna sett varit annorlunda. Han menar att han kanske hade kunde ha börjat en liten period innan sommaren för att få träffa kollegorna så de åtminstone kände igen varandra efter sommaren.

Att känna sig som en i gänget är något som kommer successivt och det har inte varit någon specifik händelse som gjort att de kände sig som en i gänget menar de intervjuade tjänstemännen. De som uppskattade hur lång tid det tog att bli introducerade menar att det tog dem ungefär ett år innan de kände sig som en i gänget på allvar.

På Byggentreprenören strävar alla anställda efter att alla ska trivas, vilket de tillfrågade tjänstemännen ansåg sig göra mycket bra. Två av respondenterna använde ordet familjärt när de skulle beskriva Byggentreprenören. De anser att man kan säga vad man anser och tänker utan att man blir utskrattad. Alla hjälper hela tiden varandra när det behövs och några av de tillfrågade liknar företaget vid ett samspelt lag i en lagidrott. Några andra nämner ett speciellt driv som de har på Byggentreprenören, ett driv att komma på bästa lösningen på en given uppgift, att utförandet ska vara högklassigt och att lämna ifrån sig en bra slutprodukt så att kunden blir nöjd.

De nyligen anställda på Byggentreprenören trivs på jobbet, mycket tack vare sin omgivning. Trevliga arbetskamrater, växlande arbetsuppgifter och nya utmaningar är bara några av faktorerna som får dem att tycka att Byggentreprenören är en bra arbetsgivare. Att ha frihet under ansvar säger en av respondenterna är en mycket bidragande faktor till varför han trivs så pass bra på jobbet. När det gäller de mer erfarna tjänstemännen trivs de mycket tack vare samma faktorer som de yngre med ett tillägg, att få se dem växa och utvecklas i sina arbetsroller.

Något som de tror skulle kunna höja trivseln på företaget är tydligare arbetsuppgifter, att veta vad man ska göra och vad som förväntas av en. Ibland menar de att det kan vara lite luddigt gällande vem som har ansvar för vad och hur saker och ting ska genomföras.

Något som upplevs som positivt är ett bra flyt i arbetet, när jobbet går framåt utan upphakande på smådetaljer. ”Att få beröm är alltid roligt och kan ge den där lilla extra boosten”, kommenterar en annan.

På Byggentreprenören litar alla på varandra. Alla vet att de kan sina saker, såväl tjänstemän som yrkesarbetare. Många av de sistnämnda är oerhört erfarna och varit utomlands och byggt spektakulära byggnader. En av respondenterna menar att man vet vem som är bäst på ett specifikt område och att han kanske frågar honom i första hand vid ett problem.

4.3.7 Motivation, Stångebro Bygg

Det som motiverar tjänstemännen på Stångebro Bygg är främst att göra ett bra jobb och leverera en bra slutprodukt. Några framhåller även drivet att utveckla och stärka företaget för framtiden. De yngre tjänstemännen motiveras mycket av att de fortfarande lär sig nya saker. Det flesta arbetsuppgifterna upplevs därför motiverande.

Det tjänstemännen tror ytterligare skulle kunna öka motivationen till att jobba är ett införande av något slags bonussystem där gott arbete premieras. Någon nämner förslaget att plocka ut övertid i pengar eller liknande. Annars framhävs vidareutbildningar och erbjudande om häftiga och utmanade projekt som kritiska motivationsfaktorer.

Gör man något bra på Stångebro Bygg får man muntligt beröm och vissa uppskattar den typen av uppmärksamhet. På den här punkten upplevde de flesta tjänstemännen att de måste bli bättre. Annars får man berömma sig själv när man gjort något man känner sig nöjd över.

På Stångebro Bygg anser de tillfrågade tjänstemännen att det är som roligast att få anta nya utmaningar och klara av dessa på ett föredömligt sätt genom att lämna över en produkt man

kan känna sig stolt över. De yngre förmågorna på företaget menar att det mesta är stimulerande och roligt i början. De tjänstemän med lite mer rutin menar att det är roligt att se hur de yngre förmågorna utvecklas.

När man har som tråkigast på Stångebro Bygg är då man inte har något att göra, när man är tvungen att tjata på folk, men framförallt när man inte kan leverera till de förväntningar som kunden har. Sammanfattningsvis är det viktigt för de anställda på Stångebro att leverera och göra sina kunder nöjda.

Tjänstemännen på Stångebro Bygg menar att de har överseende när saker och ting blir fel. De menar att man lär så länge man lever. Skulle det dock vara återkommande problem eller misstag reds dessa ut mellan vederbörande och närmaste chefen i enrum.

På Stångebro Bygg menar de intervjuade att man kan lämna ett företag på grund av erbjudande om bättre lön, arbetsuppgifter eller liknande på andra företag. Det kan även bero på att man inte trivs på jobbet på grund av att man är osams med kollegorna, dålig sammanhållning eller så kan det beror på att privat- och arbetslivet inte alltid klaffar. En av de intervjuade säger "Det är sällan bara en faktor som avgör att man byter jobb".

4.3.8 Motivation, Byggentreprenören

Det som motiverar tjänstemännen på Byggentreprenören är att utveckla och driva projekten framåt, för att sedan kunna leverera en bra slutprodukt till kunden. För de unga är en stor motivationsfaktor det ständiga lärandet och viljan att utvecklas hela tiden.

För att kunna behålla motivationen på kontoret efter en tid anser några av respondenterna att vidareutbildningar är ett bra sätt. Eftersom många jobbar på kalkylavdelningen kan det vara frustrerande och omotiverade att förlora en upphandling som de har lagt ner mycket arbete på. Att inte räkna på upphandlingar enligt "Lagen om offentlig upphandling" där mycket av beslutet tas med hänsyn till priset är något som skulle öka motivationen menar en av de tillfrågade. Byggentreprenören har en festkommitté med en budget på 50 000 kr för år 2015

att styra upp aktiviteter för de anställda, vilket många menar är ett bra sätt att öka motivationen till arbete. En annan motiverande åtgärd skulle kunna vara ett bonussystem. Kanske att en del av omsättningen eller vinsten skulle delas ut till tjänstemännen. Dock är det i så fall viktigt att allt delas lika för att inte riskera suboptimering.

När man gör något bra, ges det positiv respons i form av beröm. Generellt anser de flesta att de på företaget är bra på att ge beröm. De anser även att det goda jobbet borde synas i lönekuvertet i slutänden. Skulle det hända att något går fel är det ingen på Byggentreprenören som menar att det löses av en utskällning. Istället ges konstruktiv kritik och en klapp på axeln med uppmuntrande ord.

När de anställda på Byggentreprenören anser det är roligast på jobbet är då projekten går bra och allt flyter på ett fint och harmoniskt sätt eller när det dyker upp en utmaning och den går att lösa på ett utvecklande vis. Många på Byggentreprenören har egna färdigheter som inte direkt är kopplade till byggsektorn och menar att det är roligt när de får användning av dessa på jobbet. En av respondenterna nämner att hans fotointresse har använts inom jobbet och en annan nämner att hans programmeringsintresse också har fått användning i yrket.

Däremot händer det saker som de på Byggentreprenören menar är tråkigt. Sådana saker kan vara att tjata på folk som inte gör vad de ska eller när det uppkommer oförberedda problem som till exempel när de får ett dåligt underlag för kalkyl som ändras hela tiden och eller när ett pågående projekt blir stillastående.

Känslan på Byggentreprenören säger några är familjär. Att alla känner alla och pratar med varandra, såväl yrkesarbetare som tjänstemän. De jobbar som i ett lag, för att företaget ska fungera måste alla samspela på ett bra sätt menar en av respondenterna.

Sammanlagt finns det många olika anledningar till att man lämnar ett företag. Tjänstemännen på Byggentreprenören tror att man lämnar sitt företag på grund av att det kan vara lönemässigt fördelaktigt (lön), att man inte får den kompetensen som man vill ha (dålig utvecklingskurva), inte trivs på jobbet, vill testa något nytt (nya utmaningar), osams med kollegorna, dålig sammanhållning.

5 ANALYS OCH DISKUSSION

Nedan följer analys och diskussion av studien, vi kommer i detta kapitel presentera paralleller och skillnader mellan respondenternas svar från de undersökta företagen och den teoretiska referensramen vi har redovisat i tidigare kapitel.

5.1 Introduktion och första arbetsuppgifter

Gällande introduktionen och de första arbetsuppgifterna kan vi i empirin se en viss skillnad mellan de två undersökta företagen. På Stångebro Bygg får man som nyanställd gå med en mer erfaren kollega och vara med och testa på mer eller mindre alla arbetsuppgifter man kan tänkas ställas inför som anställd. De nyanställda får även följa med på alla möten och träffa viktiga personer löpande, samtidigt som de succesivt får axla mer och mer arbetsuppgifter allt eftersom den mer rutinerade arbetskamraten anser att man klarar av detta. Mentorn verkar enligt oss ha en mycket viktig roll i kunskapsöverföringen och den sociala integrationen på arbetsplatsen.

På Byggentreprenören menar vi enligt empirin att man som nyanställd får en kortare instruktion och introduktion till hur man kalkylerar ett projekt och sedan får man börja räkna på anbud relativt självständigt. Lyckas de nyanställda räkna hem ett anbud får de sedan kliva in i det projektet som projektledare och på sätt utvecklas och lära sig nya saker. Vi tolkar det som om att de nyanställda på Byggentreprenören i stort sett hela tiden har någon att fråga utifall de skulle stöta på problem.

Enligt teorin menar vi att Stångebro Byggs introduktion baseras mycket på Rollags (2005) forskarteam's åsikter angående hur man får nyanställda att snabbt bli produktiva. De verkar bygga upp en nära relation mellan mentor och nyanställd, där den nyanställda ges plats att fråga och ifrågasätta saker han undrar över. Den nära kontakten med mentorn går även att koppla till Van Maanen & Scheins (1979) forskning som talar om sex olika

socialisationstaktiker, där den andra taktiken i ordningen bygger på en stark informell koppling till sin mentor. Denna starka koppling till mentorn som vi sett i våra intervjuer leder enligt teorin till att den nyanställde snabbt socialiseras in i företagets kultur och anammar dess tankegångar och åsikter.

Denna typ av inläring främjas enligt teorin av lärande organisationskultur som kännetecknas av att de nyanställda är kunskapshungriga i sin natur och att cheferna i företaget har en hög tillförlitlighet till sina anställda. På Stångebro Bygg verkar de även vara mån om att den nyanställde ska få interagera och träffa beställare, underentreprenörer och yrkesarbetare kontinuerligt. På så sätt byggs enligt Rollags (2005) forskningsteam ett stort kontaktnät upp vilket bidrar till att den nyanställde på ett mer effektivt sätt kan utföra sitt jobb. Med avseende på den enligt oss kraftiga socialiseringen och överföringen av företagskultur finns enligt Rollags forskningsteam en risk att nya och nyttiga tankegångar till företaget kan försummas och förkastas. Det är därför viktigt från Stångebro Byggs sida att vara lyhörda och uppmuntra den nyanställde till att uttrycka sina tankar och åsikter kring saker och ting.

Enligt teorin menar vi att Byggentreprenören har ett mer formellt förhållningsätt till introduktion och arbetsuppgifter. Om vi ska försöka kategorisera Byggentreprenörens introduktion av nyanställda tjänstemän påminner den mycket om Van Maanen & Scheins (1979) fjärde taktik, för socialisation, alltså en fast socialisationsteknik, där den nyanställde får en given uppgift och när den är avklarad avancerar man vidare till nästa uppgift. Enligt teorin kan vi se en likhet mellan Byggentreprenören och Silfving & Sjöbergs forskning som bygger på att en nyanställd får handledning av sina chefer i hur de bör gå tillväga för att utvecklas och lyckas med sina arbetsuppgifter. Enligt vad vi har kunnat avläsa från empirin kan vi även se att de nyanställda på Byggentreprenören efterfrågar att få gå med någon på liknande sätt som Stångebro redan gör enligt Rollags (2005) forskarlags modell.

Enligt empirin kan vi utläsa att de allra flesta tjänstemännen på de undersökta företagen är överens om att de har haft bra introduktioner som enligt dem själva fått dem att snabbt känna

sig välkomna och produktiva i företaget. De menar ytterligare att det i stort sett alltid finns någon som kan ta sig tid och svara på eventuella funderingar eller frågor.

Det finns dock några generella saker som vi sett efterfrågas av alla och det är framförallt tydligare och mer strukturerade introduktionsplaner med regelbundna uppföljningar. Där nyanställda och ledningen kan checka av och kontrollera hur introduktionen har gått och hur den bör följas upp.

5.2 Socialisation

Gällande socialisationen på de två undersökta företagen skiljer de sig enligt oss i form av tidigare behandlade anledningar. På Stångebro Bygg tilldelas man som nyanställd en mentor vars uppgift är att introducera den nyanställda till alla han bör känna till. Framförallt är det under bilfärder och fikaraster som man lär känna varandra på Stångebro Bygg. Förr i tiden var det inte bara i arbetet man umgicks, det arrangerades även events utanför arbetstid för de anställda.

På Byggtreprenören menar vi att de nyanställda i detta fall dels redan har goda kontakter sedan universitetsstudier, samt att de i övrigt verkar lägga mer fokus på att hitta på diverse tillställningar utanför arbetstid. Dessa event involverar ofta såväl tjänstemän som yrkesarbetare.

Även om företagen skiljer på dessa punkter finns det inte något i den teoretiska referensramen som skulle säga att det ena sättet är bättre än det andra. Den tolkning vi kan göra utifrån analyserad data är att de två företagen tillämpar sitt egna individuella sätt som passar dem bäst med likvärdiga resultat gällande stämning och kultur inom företaget.

Enligt empirin kan vi tolka att alla tillfrågade tjänstemän trivs och kan definiera sig själva som viktiga delar av sina respektive företag. De anställda på båda företagen anser vi symboliseras av drivna och kunskapshungriga individer, som alla vill prestera så bra som möjligt. Det framkommer från intervjuer på båda företagen att de på riktigt känt sig som en i gänget när de har börjat tilldelas eget ansvar.

Alla respondenter menar att de har förtroende för sina medarbetare eller åtminstone vet vilka man kan anförtro med vad. Dessa punkter menar vi tyder på att företagskulturen är stark och typisk för lärande organisationskultur enligt Scheins påpekanden. Enligt våra observationer kan vi se en stark koppling mellan företag och anställd. Denna koppling kan enligt Schein härledas till ett starkt psykologiskt kontrakt som binder individen till företaget och företaget till individen. I empirin kan vi även utläsa att Hertzbergs hygienfaktorer som organisationens administration och arbetsmiljö verkar spela en stor roll i hur de nyanställda har socialiserats in på sina arbetsplatser.

Det är bara någon enstaka i empirin som nämner vikten av att involvera respektive och eventuell familj i arbetsrelaterade events och det är inget i den teoretiska referensramen som säger något om privatlivet kontra arbetslivet. Vi kan dock anta att ett psykologiskt kontrakt till viss del kan skrivas mellan arbetstagaren och dennes familj, vilket skulle kunna bidra till en ökad förståelse och förbindelse mellan arbetsliv och privatliv. En ökad förståelse och förbindelse privatliv och arbetsliv emellan skulle kunna bidra till att det blir svårare att säga upp sig från ett företag.

5.3 Motivation

Enligt vad vi kan utläsa från empirin är det inget som avsevärt skiljer företagen åt. Alla tillfrågade verkar primärt drivas av att prestera bra på jobbet. Enligt våra reflektioner tycks de mindre företagen aktivt söka folk som har ett eget inre driv att vilja prestera, våga ta beslut, fungera socialt och framförallt viljan av att utvecklas. Detta menar vi gör att dessa personer hela tiden behöver stimulans för att inte tröttna och tappa motivationen.

Enligt empirin kan vi se att alla tillfrågade är överens om att det till en början är nästintill irrelevant vilka arbetsuppgifter man har. Det mesta är roligt och inspirerande när man är ny menar vår empiri. Sedan kan vi se att när dessa arbetsuppgifter inte upplevs vara nya och fräscha längre kan man som anställd stimuleras av vidareutbildningar. I ett ännu senare skede på arbetsplatsen kan man motiveras av att se yngre medarbetare utvecklas samt få och ge beröm. För att motivera och knyta sina anställda till företagen efterfrågas delägarskap och

bonussystem. Genom detta kan vi anta att man ytterligare får en koppling till företaget där man ser att ju bättre det går för företaget desto mer pengar tjänar man. Bonussystem är enligt vår tanke något som skulle kunna få folk att motiveras när jobbet upplevs som slentrian. Dock måste man beakta enligt vår teoretiska referensram att mycket vill ha mer. Har man väl fått ett bonussystem med en viss lön vill man hela tiden ha mer, menar Abrahamsson och Andersen (2005) i sin sammanställning av hur pengar påverkar motivation. Ett ständigt ökande bonussystem kan i längden bli dyrt för företaget. Därför menar vi att det viktigaste för att motivera sina medarbetare är att få dem att känna att de självförverkligar sig själva. Vilket enligt Maslow är ett omätligt begär hos människan.

Som tidigare nämnt i den teoretiska referensramen är inte lönen en direkt motivationsfaktor utan passar bättre in som en hygienfaktor. Detta är precis vad Herzberg diskuterar angående motivations- och hygienfaktorer. Under intervjuerna svarade några av de senare anställda att det egentligen är det ökande ansvaret och växandet som ingenjör inom företaget som motiverar dem. Ändå menar de att ett ökat ansvarstagandet även bör synas i lönekuvertet. Samtidigt visar Herzbergs forskning på att löneökningen kommer påverka de anställdas trivsel och motivation till att arbeta under en kortare period.

6 SLUTSATS

I detta kapitel besvaras studiens frågeställning där störst tyngd läggs på sista frågan samt våra rekommendationer till de undersökta företagen. I kapitlet kommer även en metodkritik att presenteras, samt uppslag för eventuella framtida studier.

- Vilka faktorer är viktiga för att introducera och bibehålla nyanställda i en organisation?

Vad vi har kunnat se enligt vår teoretiska referensram verkar det vara viktigt med ett bra mottagande av den nyanställde där denna blir sedd och ordentligt introducerad inför alla sina nya medarbetare. Det tycks vara viktigt att den nyanställde efter egen kapacitet får ta en central roll i ett större projekt där man får interagera med andra medarbetare samtidigt som man snabbt har uppbackning om man skulle stöta på problem.

Introduktionen bör vara uppkategoriserad i en utstuderad plan över 1-2 år där man med jämna mellanrum har avstämningsmöten mellan chef och nyanställd för att se till att den nyanställde hela tiden utvecklas maximalt i förhållande till sin egen kapacitet. Det finns många olika läroformer att tillämpa och därför bör varje företag välja den som passar individen och företaget bäst.

- Hur ser introduktionen ut idag på de mindre byggföretagen?

När vi studerat de båda företagen märker vi att introduktionen skiljer sig ganska markant åt angående de första arbetsuppgifterna. På Stångebro Bygg får man agera biträdande projektledare och bistå projektansvarig i diverse uppgifter och gå med för att lära sig det blivande arbetet. På Byggentreprenören har de valt att gå en annan väg. Där börjar man direkt på kalkylavdelningen och får räkna på riktiga anbud och genom trail and error ta sig fram.

Enligt vad vi har kunnat se i denna studie är de tillfrågade mer eller mindre är nöjda med hur de har introducerats. Vi kan också se att företagen utan att själva, aktivt, försöka få sina nya medarbetare att snabbt bli produktiva och känna sig välkomna har de lyckats väldigt bra. Detta är ett bevis på att även om företagen har olika introduktioner kan båda sätten vara jämbördiga resultatmässigt.

Detta är något vi tror har att göra med att de som anställs i grund och botten är relativt lika de som redan är anställda. Vi har kunnat tyda att alla anställda tjänstemännen på de undersökta företagen har en inre hunger och driv att prestera. Detta i kombination med god social kompetens kan enligt oss antas vara fullt tillräckligt för att få de nyanställda att prestera och trivas på jobbet. Vi menar att de anställda på de undersökta företagen både nya som mer rutinerade automatiskt interagerar med varandra kring det gemensamma målet att prestera så bra som möjligt.

- Hur ska mindre byggföretag kunna introducera och bibehålla sina tjänstemän?

Vi menar att man med väldigt små förändringar ytterligare kan stimulera de redan goda introduktionerna på de undersökta företagen. Ser man till att framförallt ha en närmare kommunikation med tydligt uppsatta mål i form av en introduktionsplan, likt den som Skanska har, kan man få en klar och tydlig avstämning om hur det går och var man som nyanställd är på väg i företaget. Detta är något som tydligt efterfrågats i intervjuerna. Ytterligare anser vi att man borde låta de nyanställda jobba i ett riktigt projekt där man främjar kommunikation med sina medarbetare, både i form av lösningar på problem, samt för att få hjälp med att lösa problemen. Vi tror att man på så sätt blir mer effektiv och troligtvis kommer trivas bättre på sin arbetsplats.

I empirin framgick det att utbildningen till byggnadsingenjör till stor del endast innefattar teoretisk kunskap med knapphändig praktisk kunskap om hur det faktiskt går till på en byggarbetsplats. Denna kunskapslucka kan vara bra för företagen att minska genom att låta

den nyanställda få vara med yrkesarbetarna en period för att få se hur det fungerar i produktion.

Det kan vara svårt för en nyexaminerad byggnadsingenjör att veta hur vissa moment går till rent praktiskt och detta kanske kan hjälpas genom att få gå vid sidan av en yrkesarbetare. Det kan även främja relationen till yrkesarbetarna genom att få vara med på arbetsplatsen och arbeta tillsammans med dem.

Vi kan i den här studien se från vår empiri att det är motiverande och roligt att lära sig nya saker. Därför anser vi att man som ny kommer att trivas och motiveras av de flesta arbetsuppgifterna. Ser man som företag till att den nyanställda blir tillfredsställd med avseende på uppmärksamhet och sociala kontakter menar vi att det på kort sikt är relativt lätt för ett företag att bibehålla den nya arbetskraften.

I ett lite längre perspektiv menar vi att det kan vara bra med vidareutbildning och utvidgning av ansvarsområden inom företaget. Speciellt på dessa mindre företag som enligt vår empiri verkar anställa människor med stora behov av att lära sig nya saker och som har en vilja att hela tiden prestera. I kombination med dessa motivationsinriktade åtgärder menar vi att det sociala hela tiden måste bibehållas och utvecklas. Vi menar ytterligare att det är viktigt att livet vid sidan av jobbet också fungerar som det ska. En av respondenterna kommer in på att det kan vara bra att involvera familjelivet i arbetslivet. Med detta menar vi och respondenterna att det inte bara är arbetssituationen som påverkar hur man trivs på jobbet. För att få en ökad förståelse mellan arbetsliv och privatliv kan det enligt empirin och enligt våra tankegångar vara bra att främja tillfällen där privatliv och arbetsliv möts för att utveckla förståelsen mellan de olika delarna av de anställdas liv.

Tittar man i ett ännu längre perspektiv kan vi se i vår empiri och teoretiska referensram att delägarskap och andra typer av bonussystem knyter en anställd hårdare till företaget. Men i det långa loppet kan vi med denna lilla studie utröna att de absoluta grundstenarna för trivsel och motivation till att stanna kvar på ett mindre byggföretag genomsyras av att trivas med sina arbetskamrater, ha arbetsuppgifter som är lagom utmanande och stimulerande samt att

arbetslivet och privatlivet fungerar väl ihop. Vad som motiverar och får personer att trivas är något vi antar är individuellt och förändras över tid. Därför är det enligt oss mycket viktigt att man har en öppen dialog på företaget och hela tiden undersöka hur medarbetarna känner kring dessa frågor för att skraddarsy och anpassa förebyggande åtgärder mot eventuella uppsägningar.

6.1 Rekommendationer

Nedan följer våra generella rekommendationer för att lyckas med introduktionen och bibehållandet av tjänstemän inom byggbranschen i mindre byggföretag.

1. Som företag bör ni ha en ordnad och tydlig introduktionsplan med kontinuerliga avstämningsmöten med den nyanställde där ni diskuterar eventuella utbildningar, sociala frågor och i vilken takt ansvar bör överlämnas på den nyanställde.
2. Som företag bör ni ha allt i iordninggjort, fysiska- och administrativa hjälpmedel, när den nyanställde anländer till sin första arbetsdag. Detta kan vara arbetskläder, ett kontor med adekvat utrustning, visitkort, inloggning på jobbserver och så vidare.
3. Som företag bör ni tillsätta en motiverad och engagerad medarbetare i rollen som fadder/mentor med uppgift att hjälpa och bistå den nyanställde i arbetsrelaterade frågor likväl som för att presentera och introducera den nyanställde inför andra viktiga personer. Mentorn har en viktig roll i att socialisera in den nyanställde i företagskulturen.
4. Som företag bör ni vara lyhörda inför den nyanställdes tankar och öppna för förslag till förändring som kan främja företagets utveckling innan han fullt ut har anpassats till företagskulturen.
5. Som företag bör ni låta den nyanställde jobba ute i produktion för att få en känsla för det praktiska arbetet, samt för att lära känna sina yrkesarbetare.
6. Som företag bör ni sätta den nyanställde i riktiga och personalintensiva projekt där den nyanställde måste samarbeta, ta hjälp av och hjälpa sina medarbetare.

7. Som företag bör ni ge en marknadsmässig och skälig lön för nedlagd och förväntad arbetsinsats. När den nyanställde successivt tar mer ansvar bör lönen därmed öka proportionerligt för att inte skapa missnöje.
8. Som företag bör ni anordna diverse happenings med fokus på teambuilding både med och utan involvering av privatliv.
9. Som företag bör ni hålla utkik och lära känna era medarbetare för att se vad som motiverar dessa och vad som får personen att trivas för att undvika att personen ifråga vill ta steget att byta företag.

6.2 Metodkritik

Vi menar att vi har uppfyllt kraven med avseende på reliabilitet och validitet så gott vi kunnat. Nedan följer lite tankar på vad vi gjort bra och vad som kunnat göras bättre för att öka den vetenskapliga tyngden i ovan avlagd studie.

Vad gällande den teoretiska referensramen har vi i ett fall använt oss av en andrahandskälla. Detta avsnitt gäller Skanska ABs introduktionsplan, vi har dock tagit hjälp av två studiekamrater som har insikt i Skanska ABs organisation, som därmed har kunnat konfirmera att andrahandskällan var tillförlitlig.

En av våra styrkor i den här studien var att vi hade en bra kontakt med båda företagen sedan tidigare och därmed visste att den här typen av studie skulle kunna fungera hos dem. Den goda kontakten var även en av de största felkällorna enligt oss. Vår konformationsbias kan i många fall ha påverkat empirin, då vi redan känner företagen kan vi tolka svaren från respondenterna enligt vårt eget tycke.

Vi har använt oss av många steg i förädlingen av intervjumaterialet för att endast få med det vi ansett vara relevant för studien. Stegen där vi sållat information är först och främst valet av intervjufrågor. Det vi inte frågat om kom troligtvis inte till vår kännedom.

Antecknandet av intervjun. När vi antecknade intervjumaterialet till studien togs endast det som ansågs vara relevant med, vilket sållade bort ännu mer information.

De skriftliga sammanställningarna av intervjumaterialet från varje intervju fördelat på varje företag slogs sedan ihop i en löpande text. I detta skede sållades ännu mer information bort från den färdiga studien.

Denna förädling av empirin var enligt oss nödvändig för att säkerställa att relevant information kom med i studien och att irrelevant information hölls borta. På gott och ont kan vi ha tolkat information felaktigt och därmed tagit med eller förstärkt vissa delar samtidigt som vi kan ha negligerat eller tonat ner andra delar.

I efterhand inser vi att vi borde ha transkriberat intervjumaterialet för att kunna bevisa att det som sagts av relevans i empirin faktiskt går att återfinna för kontroll. Vi är i alla fall glada att vi låtit intervjudeltagarna ta del av och läsa intervjuanteckningarna för att säkerställa att vi inte förvanskat materialet.

En annan viktig aspekt att ta upp är att underlaget för intervjuerna är relativt knapert. Vi har endast intervjuat åtta personer, fyra på varje företag. För att få en mer statistiskt säkerställd studie borde vi ha intervjuat fler personer och därmed undersökt fler företag. Detta hade dock inte gått på grund av det pressade tidschemat på tio veckor samt att företagen inte hade fler anställda tjänstemän att tillgå som enligt oss kunde bidra med att utveckla studien.

Vi har enbart intervjuat manliga tjänstemän på grund av att det endast gick att tillgå. Eventuellt hade resultatet av empirin sett annorlunda ut om vi också hade intervjuat kvinnliga tjänstemän.

6.3 Förslag till fortsatt utveckling

I denna studie har vi endast skrapat på ytan i hur man undviker att medarbetare byter jobb. I en djupare studie skulle man kunna undersöka de faktorerna som vi fått fram genom vår empiri och mer ingående utreda varför man byter arbetsgivare och hur man ska förhindra detta. Om det nu går, man kanske inte som företag kan göra vad som helst för att få en person

att vilja stanna på ett företag? Denna fördjupning av vår studie skulle kunna undersökas i en specifik bransch eller rent generellt.

I den här studien har vi inte belyst den ekonomiska aspekten relaterat till en introduktion. Hur mycket det faktiskt kostar att introducera någon i form av lön till den nyanställda som ännu inte skapar mervärde för företaget och den tid som tas från andra kollegor som behövs för att hjälpa den nya. Under rapportens gång har vi refererat till andra rapporter som gjort generella undersökningar med relativt stora intervall vad det kan kosta med en misslyckad introduktion. Vi syftar till att man i så fall kan göra en undersökning för ett mindre företag likt de två företagen i denna studie. Denna typ av undersökning kanske mest lämpar sig till några med en mer ekonomisk utbildning.

REFERENSER

Litteratur

- Abrahamsson B. & Andersen J. A (2005) Organisation - att beskriva och förstå organisationer
- Aspers, P. (2007) Etnografiska metoder. Malmö Liber
- Creswell, J. W. (2014) Research Design, fourth edition, London Sage publications, Inc
- Dalin, Å. (1997) Den lärande organisationen. Kompetensutveckling i arbetslivet. Lund, studentlitteratur.
- Gilovich, T. (1991) How we know what isn't so: The fallibility of human reason in everyday life, New York, Free Press
- Herzberg, F.; Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1993) The motivation to work, New Brunswick, N.J. Transaction, cop
- Rubenowitz, S. (1994) Organisationspsykologi och ledarskap, Göteborg, Akademiförlaget
- Schein E. H. (2004) Organizational culture and leadership, San Fransisco Jossey Bass. cop
- Schein E. H. (1980) Organizational Psychology, Englewood Cliffs Prentice Hall. cop
- Silfving, G. & Sjöberg, S. (1993) Handledning i arbetslivet. Lund, studentlitteratur.
- Trice H. M. & Beyer J. M. (1993) The Cultures of Work Organizations, Englewood Cliffs Prentice Hall. cop
- Van Maanen, J. & Schein, E. (1979) Research in Organizational Behavior: Toward a Theory of Organizational socialization, Stamford, JAI Press ink.
- Vetenskapsrådet (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning Stockholm Vetenskapsrådet

Vetenskapliga artiklar

- Dickert, D.N.; Roznowski, M. & Harrison, D.A. (1996) Temporal Tempering An Event History Analysis of the Process of Voluntary Turnover, Journal of Applied Psychology 81 (1996) p705–716.
- McNatt R. & Light L. (1998) Job Turnover Tab, Business Week, April 20, 1998, 8.

Maslow A. H. (1943) Theory of Human Motivation Originally Published in Psychological Review, 50, p370-396.

Rollag, K.; Parise, S. & Cross, R. (2005) Getting new hires up to speed quickly, MIT Sloan Management Review. Winter 2005, Vol. 46 Issue 2, p35-41

Sveriges Byggindustrier (2015), Byggkonjunkturen, 2015 1

Akademiska avhandlingar

Abrahamsson, C. & Borgman, N. (2011) Studie i introduktion av nyanställda tjänstemän på Skanska. Kandidatuppsats, Lunds Universitet

Frondelius, P. (2015) Entreprenad i samverkan -Samverkansentreprenader i ROT-projekt. Kandidatuppsats, Linköpings universitet.

Vargül, B. (2009) Från nyanställd till en i gänget! C-uppsats, Luleå Tekniska Universitet

Annetorp-Hörnsten, Berglind K. & Gustavsson H. (2014) Var finns jobben? Bedömning till och med första halvåret 2015 och en långsiktigutblick (Pdf)

Internetkällor

Lagerman, A (2011) Prislappen för en felrekrytering; 1,5 miljoner (www) <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.419359/prislappen-for-en-felrekrytering-15-miljoner> hämtat 27/2 2015

SCBs företagsdatabas (2014) företagens storlek (www) <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> Hämtat 7/3 2015

BILAGOR

Bilaga 1- Intervjuguide

Hej!

Vi kommer att genomföra en intervju för vårt examensarbete angående introduceringar av tjänstemän inom byggbranschen. Här följer information om hur vi tänkt lägga upp intervjun.

Som en liten introduktion till ämnet citerar vi vår problemformulering från rapporten som den ser ut i nuläget.

“Bakgrund

Konkurrensen om den redan etablerade arbetskraften inom tjänstemannasektorn i byggbranschen blir allt hårdare. Detta gör att mindre företag måste börja anställa nytexaminerade ingenjörer och introducera dessa på ett bra sätt för att kunna öka omsättningen och ta del av den starka konjunkturen i branschen. (Sveriges byggindustrier)(Annetorp Hörnsten, Berglind & Gustavsson, 2014).

Större byggföretag (SCB, 2014) som Skanska AB med fler har redan nu etablerade introduceringsprogram vars syfte är att snabbt och effektivt kunna integrera nya medarbetare. En misslyckad rekrytering och introducering av nya medarbetare kan vara en dyr historia för oförsiktiga företag. Undersökningar visar att det kan kosta mellan 500 000 - 1 500 000 kr i form av underprestation och oro på arbetsplatsen. (Lagerman, 2011) Även efter att den nyanställda kommit in på företaget på ett lyckat sätt måste de nu se till att han stannar kvar. De två företagen som undersöks i den här rapporten är båda intresserade av att ta reda på hur de kan attrahera, introducera

och bibehålla nyexaminerade tjänstemän på ett ekonomiskt- och
tidseffektivt sätt.”

Intervjuernas genomförande

- Intervju beräknas ta mellan 45 min - 1h och 30 min.
- Vi är två studenter som kommer att närvara under intervjun. Den ena antecknar endast och den andra leder intervjun.
- Intervjun kommer att spelas in för vår skull för att säkerställa att anteckningarna stämmer överens med vad som sägs under intervjun. Dessa inspelningar kommer att raderas när alla intervjuer är genomförda och bearbetade.
- När vi sammanställt din intervju kommer vi skicka den till dig för korrekturläsning för att säkerställa att vi uppfattat allt korrekt.
- Ni får själva bestämma om ni vill delta i intervjun och om det är delar ni vill att vi ska utelämnas.

Nedan följer generella frågor som sedan övergår i frågor om hur din introducering till arbetsplatsen såg ut, för att sedan diskutera lite om hur du upplever den sociala biten på företaget och slutligen vill vi veta lite hur du ser på motivation.

Många av frågorna kommer följa en struktur av “beskriv”, “utveckla” och “förändra”

Denna struktur kan upplevas som upprepande, men vi har valt att använda oss av den strukturen för att säkerställa att vi får ut så mycket information som möjligt om varje frågeområde.

Anonymitet

Vi kommer sträva efter att i så stor utsträckning som möjligt att säkerställa din anonymitet som intervjuobjekt. Extern anonymitet (anonymitet gentemot tredje person, alltså läsare av

vår rapport) anser vi att vi kommer kunna uppnå relativt enkelt. Dock kommer vi inte kunna garantera er anonymitet gentemot de andra på företaget då frågorna i sin natur i samband med storlek på företaget kan vara avslöjande. Du får som respondent själv bedöma vilka frågor du vill svara på och önska specifika åtgärder för att bibehålla intern anonymitet så gott det går.

Intervjufrågor

Generellt

Hur länge har du jobbat på Byggentreprenören/ Stångebro Bygg?

Vad är din roll på Byggentreprenören/ Stångebro Bygg?

Beskriv en vanlig arbetsdag

Hur ser ditt nuvarande projekt ut?

När är det som roligast på jobbet?

När är det som tråkigast?

Beskriv "Byggentreprenörsandan/Stångebroandan"

Vad var dina förväntningar på företaget innan du började och hur har dessa förändrats?

Introduktion

Beskriv din introduktion i företaget.

Hur upplevde du introduktionen?

Hur hade den kunnat se annorlunda ut?

Beskriv hur dina första arbetsuppgifter såg ut

Hur upplevde du dina arbetsuppgifter?

Hur känner du att arbetsuppgifterna kunnat se annorlunda ut för att få dig att bli produktiv så snabbt som möjligt?

Beskriv hur dina ansvarsområden har utvecklats sedan du började.

Hur upplever du utvecklingen?

Hur hade utvecklingen kunnat se annorlunda ut?

Socialisation

Hade du en person som stöttade dig i början av jobbet?

Vad hade denna för roll i din introducering i sådana fall? (formell och informell)

Tillämpar ni avstämningssamtal på företaget?

Beskriv hur du lärde känna dina arbetskamrater.

Hur upplevde du ditt mottagande av dina arbetskamrater?

Hur hade mottagandet kunna se annorlunda ut?

När upplevde du att du på riktigt var en i gänget?

Hur lång tid tog det?

Beskriv vad du upplever binder er samman på företaget

Motivation

Beskriv vad som får dig att trivas på i ditt vardagliga arbete

Vad skulle du anse höja trivseln på din arbetsplats?

Hur ser ditt förtroende ut för dina medarbetare?

Beskriv vad som motiverar dig i ditt vardagliga arbete

Vad skulle du anse höja motivationen på din arbetsplats?

Vad får ni för slags respons när ni gör något bra på jobbet?

Vad får ni för slags respons när ni gör något mindre bra på jobbet?

Anser du att du får använda dig av din kompetens?

Varför lämnar man ett företag?

BILAGA 2-

RESPONDENTER

Kön	Erfarenhet	Företag	Anställning
Man	9 Månader	Byggentreprenören	Platschef
Man	3 År	Byggentreprenören	Platschef
Man	2 År	Byggentreprenören	Entreprenadingenjör
Man	10 År	Byggentreprenören	VD
Man	16 År	Stångebro Bygg	VD
Man	4 År	Stångebro Bygg	Projektansvarig
Man	13 År	Stångebro Bygg	Projektansvarig
Man	6 Månader	Stångebro Bygg	Produktionsingenjör