



CHALMERS



Introduktion av nyutexaminerade ingenjörer i byggproduktion

En kvalitativ studie med fokus på
arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och
avgångsbenägenhet

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Byggingenjör

ANNA ABBESTAM
LINA ÅKERBLAD

Introduktion av nyutexaminerade ingenjörer i byggproduktion

En kvalitativ studie med fokus på arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och
avgångsbenägenhet

Examensarbete i högskoleingenjörsprogrammet

Byggingenjör

ANNA ABBESTAM

LINA ÅKERBLAD

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för construction management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2017

Introduktion av nyutexaminerade ingenjörer i byggproduktion
En kvalitativ studie med fokus på arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och
avgångsbenägenhet

Examensarbete i högskoleingenjörsprogrammet

Byggingenjör

ANNA ABBESTAM

LINA ÅKERBLAD

© ANNA ABBESTAM & LINA ÅKERBLAD, 2017

Examensarbete BOMX03-17-07 / Institutionen för bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2017

Institutionen för bygg och miljöteknik
Avdelningen för construction management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Omslag:
D5. Påbjuden gångbana
Transportstyrelsen

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Göteborg 2017

Introduktion av nyutexaminerade ingenjörer i byggproduktion

En kvalitativ studie med fokus på arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och avgångsbenägenhet

Examensarbete i högskoleingenjörsprogrammet

Byggingenjör

ANNA ABBESTAM

LINA ÅKERBLAD

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Avdelningen för construction management

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Syftet med examensarbetet är att undersöka och analysera introduktionen av nyutexaminerade ingenjörer på ett av Skanska Sverige AB:s distrikt, med avseende på introduktionens inverkan på deras benägenhet att stanna på företaget. Målet är att identifiera styrkor och brister i utförandet, samt ge förslag på möjliga förbättringsåtgärder. Examensarbetet har genomförts genom en litteratur- och dokumentstudie samt en intervjuundersökning där informanterna bestod av nyutexaminerade ingenjörer, personer som varit delaktiga i introduktionen av nyutexaminerade ingenjörer, distriktets HR samt distriktschef. Skanska Sverige AB har gemensamma regler och riktlinjer för introduktionen av nyanställda, men alla är inte kompatibla med regionens förutsättningar och arbetssätt. Att inte ta hänsyn till distriktsspecifika förutsättningar kan inverka negativt på introduktionen av nyutexaminerade ingenjörer. Under introduktionen är det viktigt att arbeta för nyutexaminerade ingenjörers arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse, eftersom det påverkar anställdas vilja att stanna på företaget. Meningsfulla, utmanande och utvecklande uppgifter är tillsammans med god social arbetsmiljö några av de viktigaste faktorerna i skapandet av motivation och arbetstillfredsställelse hos distriktets anställda.

Nyckelord: introduktion, nyutexaminerad ingenjör, arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse, avgångsbenägenhet

Onboarding of newly graduated engineers in construction management

A qualitative study focusing on job motivation, job satisfaction and turnover intent

Diploma Thesis in the Engineering Programme

Building and Civil Engineering

ANNA ABBESTAM

LINA ÅKERBLAD

Department of Civil and Environmental Engineering

Division of Construction management

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The purpose of this bachelor thesis is to investigate and analyse the introduction of newly graduated engineers in one of Skanska Sverige AB's districts, with regards to the onboardings impact on their inclination to stay at the company. The objective is to identify strengths and weaknesses in the execution and to propose possible measures for improvement. The thesis has been carried out through a study of literature and documents, together with an interview survey. The informants consisted of newly graduated engineers, employees who has participated in the onboarding of newly graduated employees, the district's HR and district manager. Skanska Sverige AB has common rules and guidelines for the onboarding of new employees. However, it is clear that they are not entirely compatible with the districts prerequisites, which may adversely affect the onboarding of newly graduated engineers. It is important to work with the newly graduated engineer's work motivation and job satisfaction during the introduction, as they affect their desire to stay at the company. Meaningful, challenging and developing tasks, together with a good social work environment, are some of the most crucial factors in creating motivation and job satisfaction for the district's employees.

Key words: onboarding, newly graduated engineer, work motivation, job satisfaction, turnover intent

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	V
BETECKNINGAR	VII
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och målsättning	1
1.3 Frågeställningar	1
1.4 Avgränsning	1
1.5 Metod	2
1.5.1 Litteraturstudier	2
1.5.2 Företagsstudie	2
2 TEORETISK REFERENSRAM	3
2.1 Introduktion av nyanställda	3
2.2 Arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse	4
3 FÖRETAGSSTUDIEN	6
3.1 Introduktion av nyutexaminerade ingenjörer	6
3.2 Intervjuundersökningens tillvägagångsätt	7
3.2.1 Etik	7
3.2.2 Datahantering	7
3.3 Resultat - nyutexaminerade och introducenter	8
3.3.1 Introduktion	8
3.3.2 Produktionsingenjör och internutbildning	8
3.3.3 Arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och avgångsbenägenhet	9
3.3.4 Styrkor och svagheter	11
3.4 Resultat - HR och distriktschef	12
4 DISKUSSION	13
5 SLUTSATS	16
5.1 Rekommendationer	17
5.2 Reflektioner	17
5.3 Vidare forskning	17

Förord

Examensarbetet omfattar 15 högskolepoäng och är utfört tillsammans med Skanska Sverige AB.

Tack till alla som ställt upp i intervjuundersökningen och till de som varit ett stöd under arbetets gång.

Stort tack till våra handledare:

Mathias Gustafsson, Docent, Chalmers Tekniska Högskola

Patrik Andersson, Operativ chef, Skanska Sverige AB

Karin Scarlini, HR, Skanska Sverige AB

Göteborg maj 2017

Anna Abbestam

Lina Åkerblad

Beteckningar

Regionen:	Ett verksamhetsområde på Skanska Sverige AB
Distriktet:	Det distrikt som studeras på regionen.
Nyutexaminerade ingenjörer:	Intervjuinformanter som anställts på regionen direkt efter examen och vars anställning pågått i mindre än fem år.
Introducent:	Person som varit delaktig i introduktionen av nyanställda, t.ex. den anställdes närmaste chef eller fadder.
Informant:	Person som deltagit i intervjuundersökningen

1 Inledning

Ett flertal studier har visat på att åtgärder som syftar till att förbättra introduktionen av nyanställd personal ger positiva effekter på företags personalomsättning (Flach, 2006), som ofta är störst under den första anställningstiden, medan en bristfällig introduktion kan härledas till avslut på egen begäran (Rubenowitz, 2009). För kunskapsintensiva företag är det ytterst viktigt att lyckas attrahera, behålla, utveckla och motivera sin personal, eftersom företagen är beroende av personalens kunskap och kompetens. Speciellt viktig är personalens vilja och förmåga att använda kunskapen och kompetensen, vilket gör att arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse ofta hamnar i centrum i sådana företag. (Schou, 1991). Arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse genereras av en arbetsmiljö som skapar förutsättningar för en optimal anpassning mellan individen och arbetet, där arbetsmotivationen är en del av arbetstillfredsställelsen och arbetstillfredsställelsen en del av arbetsmotivationen (Flach, 2006). En anställd som upplever arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse är mer sannolik att ha låg frånvaro, engagera sig i arbetet och stanna kvar i organisationen (Stone, 2008; Flach, 2006).

1.1 Bakgrund

Ett distrikt på Skanska Sverige AB har sett att de första fem åren är en kritisk tid för personaltapp. Att nyutexaminerade ingenjörer väljer att lämna sin första arbetsplats efter ett fåtal år är inte ovanligt, och eftersom en bristfällig introduktion, enligt Rubenowitz (2009), kan härledas till avslut på egen begäran är det viktigt att utreda hur distriktets introduktion av nyutexaminerade påverkar arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och avgångsbenägenhet.

1.2 Syfte och målsättning

Syftet med examensarbetet är att undersöka och analysera distriktets introduktion av nyutexaminerade ingenjörer, med avseende på introduktionens inverkan på deras benägenhet att stanna på företaget. Målet är att identifiera styrkor och brister i utförandet, samt ge förslag på möjliga förbättringsåtgärder.

1.3 Frågeställningar

För att möta ovanstående syfte besvaras följande frågeställningar.

- Hur ser introduktionen ut idag?
- Vad anser de nyanställda respektive introducenterna om introduktionen?
- Vilka faktorer är störst bidragande till arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse?

1.4 Avgränsning

Examensarbetet undersöker introduktionen av nyutexaminerade ingenjörer som arbetar i byggproduktionen på ett av Skanska Sverige AB:s distrikt. Introduktionsperioden är avgränsad till de första två anställningsåren och studeras med avseende på arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och avgångsbenägenhet.

1.5 Metod

Den studie som ligger till grund för rapporten baseras på både primär- och sekundärdata. Primärdata avser data framtagen till den specifika studien, i detta fall en kvalitativ studie av regionens introduktion av nytexaminerade ingenjörer (Bell, 2006). En kvalitativ studie syftar till att ge en djupare förståelse i ämnet ofta genom mänskliga värden (Brinkman & Kvale, 2015). Sekundärdata avser redan befintlig kunskap kring de studerade ämnena (Bell, 2006).

1.5.1 Litteraturstudier

Litteratur, artiklar och rapporter som berör arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse, avgångsbenägenhet samt introduktion av nyanställda har studerats och sammanställts i den teoretiska referensramen. Informationssökningen har främst skett genom Chalmers söktjänst SUMMON. Flera kandidat- och examensarbeten gett inspiration till relevanta referenser.

Sökord i kombination: arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse, avgångsbenägenhet, onboarding, engineer, employee retention, new employee

1.5.2 Företagsstudie

För att få en inblick i hur det studerade distriktet arbetar med introduktionen av nytexaminerade ingenjörer har interna dokument studerats och en intervjuundersökning med semistrukturerade intervjuer genomförts. Informanterna bestod av nytexaminerade ingenjörer, introducenter, HR samt distriktschef. Utöver intervjuundersökningen hölls kontinuerliga möten och samtal med HR och distriktschef. Kommunikationen skedde för att samla information om hur distriktet fungerar, hur introduktionen ska genomföras samt för att kunna ge relevanta åtgärdsrekommendationer.

2 Teoretisk referensram

Kapitlet redogör för befintlig forskning kring introduktion av nyanställd personal, arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse samt avgångsbenägenhet.

2.1 Introduktion av nyanställda

I allmänhet avser introduktionen av en nyanställd den process under vilken medarbetaren introduceras till, och kommer in i den nya arbetssituationen. Processen utgörs dels av anpassning till arbetsuppgifterna som tjänsten innebär men också arbetsmiljö, arbetskamrater och ledning (Rubenowitz, 2009). Rubenowitz (2009) menar att en väl planerad introduktion underlättar den nyanställdes anpassning. Många företag har idag systematiska introduktionsrutiner. Ett vanligt verktyg för att säkerställa att viktiga delar av introduktionsplanen inte försummas är checklistan. Checklistan är en lista på introduktionens olika delmoment, där momenten bockas av allt eftersom de genomförs (Rubenowitz, 2009).

Anpassning till arbetsuppgifterna är som sagt en del av introduktionsprocessen, och för nyutexaminerad personal innefattar det ofta att lära sig att praktiskt utföra sina arbetsuppgifter (Rubenowitz, 2009). För att lära sig på ett effektivt och bra sätt är det enligt Hattie och Timperley (2007) viktigt med feedback. Det huvudsakliga målet med feedback är att öka en persons kunskap, färdighet, och förståelse. (Shute, 2008). Bra feedback bör ske i kontext och hjälpa personen att förstå var den är på väg, hur den är på väg dit och vad som är nästa steg, och kan genom det bidra till motivation och engagemang. Långsiktighet och tydliga delmål är alltså viktigt för inläringen. Feedback på mer personlig nivå, såsom beröm, verkar däremot sällan vara effektivt för inläringen (Hattie & Timperley, 2007). Utöver det kopplar feedback till utvärdering och uppföljning av den anställdes prestation. För att kunna göra en utvärdering krävs att tydliga och specifika förväntningar kommuniceras och att både positiv och negativ feedback ges (Stone, 2008).

Organisationskulturen är enligt Bruzelius och Skärvad (2011) viktig för att föra vidare de egenskaper som bidragit till att företagets lyckats på sin marknad, vilket är något som Abrahamsson och Andersen (2005) också trycker på. Utöver de affärsmässiga aspekterna beskriver Abrahamsson och Andersen (2005) att en organisationskultur är viktig för att skapa en gemensam identitet för företaget och dess anställda. Denna gemensamma identitet är viktig för att personal ska trivas. Det är därför viktigt att nyanställda snabbt får en inblick i hur den nya arbetsplatsen fungerar, företagets värderingar, normer och de förväntningar som finns på den anställda. Abrahamsson och Andersen (2005) beskriver detta som en socialiseringsprocess i tre steg. Steg ett, initialfasen, handlar om första intrycket och behandlar de förväntningar som redan finns hos individen innan första mötet med företaget. Redan nu finns det en inställning till företagets utåt synliga värderingar och rykte. Steg två är mötesfasen, som behandlar de första intrycken av kollegorna, företaget och dess värderingar. I denna fas finns det risk för personaltapp om individens värderingar inte överensstämmer med företagets eller kollegornas ställningstaganden. Om den nyanställda gått igenom steg ett och två har individen troligen accepterat och anammat företagskulturen, dess värderingar, arbetssätt och integrerats. Har detta skett har de nått steg tre, metamorfosen, och har då en större benägenhet att stanna kvar och trivas på företaget.

2.2 Arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse

Arbetsmotivation definieras som de faktorer som initierar en individs arbetsrelaterade beteende (Stone, 2008: Flach, 2006). Begreppet arbetsmotivation används som ett samlingsnamn för den forskning som berör det som driver, styr och upprätthåller viljan och förmågan att utnyttja kunskap och kompetens i arbetet. Inom forskningen studeras de faktorer som blir påverkade av, eller påverkar arbetsmotivationen (Schou, 1991). Arbetstillfredsställelse handlar om individens känslomässiga upplevelse av sin arbetssituation, och i hur hög utsträckning den anställda har en positiv attityd till sitt jobb (Stone, 2008).

En av de mer välkända teorierna om arbetsmotivation, som många forskare väljer att referera till, är Herzbergs tvåfaktorsteori. Teorin bygger på att faktorer som bidrar till arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation skiljer sig från de faktorer som bidrar till arbetsmissnöje. Enligt teorin är alltså inte arbetstillfredsställelse och arbetsmissnöje varandras motsatser. I Herzbergs teori kallas faktorer som bidrar till arbetstillfredsställelse för motivationsfaktorer, och faktorer som bidrar till arbetsmissnöje för hygienfaktorer. Herzbergs motivationsfaktorer är prestation, erkännande, arbetsuppgifter, ansvar, befordran och utveckling. Hygienfaktorerna är tillsyn, företagspolicy, ledning, lön, sociala aspekter, arbetsförhållanden, anställningstrygghet, status och privatliv (Herzberg, 1982). Enligt teorin kan alltså inte hög motivation uppnås genom yttre faktorer, så som ovanstående hygienfaktorer, utan uppnås genom inre belöningar som genereras av att grundläggande behov tillfredsställs (Schou, 1991).

Hackman och Oldham har utformat en modell för arbetstillfredsställelse som bygger på tre psykologiska tillstånd (Refererade i Flach, 2006, s. 74). De tre tillstånden är upplevelse av meningsfullt arbete, känsla av ansvar för arbete och resultat samt kunskap om vad arbetet har för betydelse för verksamheten. Om arbetet kan främja dessa tillstånd antas det leda till större arbetstillfredsställelse. Det har visat sig viktigt för arbetsgivare att jobba för anställdas arbetstillfredsställelse, dels eftersom anställda som upplever hög arbetstillfredsställelse har lägre frånvarobänägenhet (Flach, 2006), och dels eftersom arbetstillfredsställelse är en av många faktorer som påverkar anställdas avgångsbänägenhet (Orkan, 1974).

En undersökning av arbetsmotivation hos tjänstemän i byggbranschen under introduktionen visar att kollegor och ledningens stöd i arbetet är viktigare än självständighet under introduktionsperioden. Att få hjälp och bekräftelse i sitt arbete är alltså, enligt undersökningen, av stor vikt för att känna sig säker, vilket leder till arbetstillfredsställelse som i sin tur leder till motivation (Bohlin & Höstgren, 2013). Paulsen (2014) undersöker vilka faktorer i den psykosociala arbetsmiljön som relaterar till avgångsbänägenhet hos ingenjörer i ett globalt företag i olje- och gasindustrin och kommer fram till att arbetstillfredsställelsen är bland de högst rankade faktorerna.

En studie utförd av Pierre Schou (1991) som undersökte drivkrafter och arbetsmotivation med hänsyn till arbetsgruppen ingenjörer visar att drivkrafter såsom lön och belöningssystem har mindre inverkan på ingenjörer än på andra yrkesgrupper. Schou menar att det snarare är givande och utmanande arbetsuppgifter som är

avgörande för trivsel och motivation på arbetsplatsen. Studien visar också att samtidigt som faktorer såsom lön och andra bonussystem har en allt mindre inverkan så har karriärvägar en allt större inverkan på den yngre generationen. Många av dem som söker sig in på arbetsmarknaden lägger stor vikt vid och motiveras av möjligheten att utvecklas, inte bara yrkesmässigt, utan också befattningsmässigt. Den befattningsmässiga utvecklingen som efterfrågas är både genom den traditionella linjära karriärstegen och genom alternativa karriärvägar, såsom till exempel kunskapsfördjupning (Schou, 1991). Den traditionella linjära karriärstegen lockar ofta personer som söker ansvar, auktoritet, prestige samt vill se tydliga resultat i sin karriär. Expertkarriären har en mer diffus karriärstege eftersom den lägger fokus på att bredda kompetensen inom ett specifikt område och stor vikt vid erfarenhet. Den lockar ofta personer som tycker om att få fördjupad kunskap, trygghet och stabilitet i sitt arbete (Bruzeliuss & Skärvad, 2011). Båda vägarna och kompetenserna är viktiga för ett företag. Det som kan bli problematiskt ur ett arbetsmotivationsperspektiv är att expertkarriären ofta saknar officiell makt och får därav en lägre status än den linjära karriärstegen eftersom den saknar de klassiska hierarkietiketterna som allmänheten känner till och är synonymt med status och prestige, vilket kan göra den mindre eftertraktad. Det kan därför uppstå problem om chefens framtidsvision för den anställda inte överensstämmer med individens mål och ambitioner. Har den anställda ambitionen att nå chefsposition kan en befordran inom expertkarriären ge en motsatt effekt med avseende på arbetsmotivation (Schou, 1991).

3 Företagsstudien

I detta kapitel beskrivs hur rutinerna för introduktionen av nytexaminerade ingenjörer på distriktet ska se ut enligt Skanska Sverige AB:s gemensamma riktlinjer och resultatet av intervjuundersökningen redovisas.

3.1 Introduktion av nytexaminerade ingenjörer

Skanska Sverige AB har det senaste året utfört ett mer omfattande arbete med syfte att förbättra introduktionen av nyanställda. Bakgrunden är att Skanska har sett att det första anställningsåret är kritiskt för avslut på egen begäran, och kan se en koppling till brister i introduktionen. Arbetet har mynnat ut i mer utförliga instruktioner för hur introduktionen ska genomföras för att säkerställa att rekryterande chef och fadder får en gemensam bild av vem som ansvarar för vilken del av introduktionen (Skanska, 2017).

Arbetet på distriktet som studeras sker främst i projektform. Distrikt har ett så pass stort geografiskt marknadsområde att det är vanligt förekommande att anställda jobbar på annan ort (Skanska, 2017).

Den nyanställdes närmaste chef ansvarar för att en fadder utses och att både faddern och den nyanställda får det stöd de behöver under introduktionsperioden. Faddern bör finnas i den närmaste omgivningen och har som uppdrag att hjälpa den anställda att komma in i sina arbetsuppgifter, etablera sociala kontakter, samt utgöra en förebild med avseende på företagets värderingar och arbetssätt (Skanska, 2017).

Skanska arbetar med introduktionsplaner för att säkerställa att viktiga moment i introduktionen genomförs. Planen utformas av närmaste chef tillsammans med den utsedda faddern inför den anställdes första dag. Introduktionsplanen är till stor del utformad som en checklista för att säkerställa att viktiga moment i introduktionen genomförs. Introduktionsplanen sträcker sig sex månader fram i tiden och är en sammanställning av den information som medarbetaren bör få, när och av vem samt vilka individer och vilken information medarbetaren själv skall söka upp. Planen är organiserad så att den nyanställda själv får leta reda på information och bygga sitt kontaktnät för att skapa en naturlig socialisering med kollegor inom och utanför företaget (Skanska, 2017).

Alla nyanställda på det studerade distriktet går en internutbildning de första två åren. Utbildningen är anpassad för anställda på regionen som distriktet tillhör och innehåller bland annat olika produktionsmetoder, maskinkunskap, kalkyl, ekonomistyrning och ledarskap (Skanska, 2017).

De nyanställda som anställs direkt efter en högskole- eller universitetsutbildning får traineerollen Produktionsingenjör. Rollen ger möjlighet för nytexaminerade ingenjörer att testa på olika yrkesroller. Nytexaminerade innehar produktionsingenjörnsrollen i två år, enligt regler som regionen har gemensamt med övriga regioner i samma verksamhetsgren. Produktionsingenjörerna går även ett utbildningsprogram, produktionsingenjörsprogrammet, under deras första anställningsår. Målet med programmet är att ge de nytexaminerade en förståelse för företagets produktionsprocess. Inom sagda program får de nytexaminerade

utbildningar som berör anbud, entreprenadjuridik, tidsplanering och inköp i projekt och ekonomistyrning (Skanska, 2017).

3.2 Intervjuundersökningens tillvägagångsätt

De semistrukturerade intervjuer hölls med sjutton anställda på distriktet. Informanterna bestod av tio nytutexaminerade ingenjörer, fem individer som varit delaktiga i introduktionen av nya medarbetare, HR-ansvarig och distriktschef.

Intervjuerna hölls på informanternas arbetsplatser, och vid vissa tillfällen i samband med studiebesök. För att få ett bekvämt samtal med informanterna ställde en person frågor utifrån ett frågeformulär medan den andre antecknade (Se bilaga 2: Frågeformulär). Intervjuerna spelades in men transkriberades inte eftersom noggranna anteckningar fördes under intervjutillfället. Efter varje intervju, som pågick mellan 30 och 40 minuter, diskuterades innehållet och reflektioner noterades.

3.2.1 Etik

Genomförandet av en intervjuundersökning innebär ett ställningstagande till etik och integritet i samband med informationshanteringen (Bell 2006). Inför intervjuerna skickades en inbjudan till informanterna där information kring intervjun, såsom konfidentialitet och inspelning delgavs (Se bilaga 1: Intervjuinbjudan). Intervjuerna är konfidentiella och för att garantera konfidentialiteten avkodades de innan användning. Kontaktuppgifter till personal tillhandahölls av distriktschefen som alltså vet vilka som intervjuats, men inte vilka åsikter som tillhör vem. Gällande citat till rapporten beslutades det att ytterligare tillstånd skall begäras från berörd informant om det råder några tvivel om konfidentialiteten.

3.2.2 Datahantering

Ett vanligt sätt att hantera data från intervjuer är att skriva ut intervjuanteckningarna för att få en överblick och därefter identifiera teman med likheter och olikheter (Bell, 2006). För att identifiera teman i informanternas svar gjordes mindmaps samt ett dokument med ord, påståenden och frågor där varje informant, som fått ett kodnamn, fördes in under de åsikter som framkommit under respektive intervju. De teman som identifierats och används i analysen är följande:

- Introduktion
- Produktionsingenjör och internutbildningar
- Arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse
- Avgångsbenägenhet
- Styrkor och svagheter

Under dessa teman sammanställdes åsikter där det råder konsensus eller oenighet samt åsikter som var särskilt alarmerande. Intervjuerna med HR och distriktschef har analyserats separat från övriga informanter för att se om bilderna överensstämmer eller skiljer sig åt.

3.3 Resultat - nyutexaminerade och introducenter

Nedan redovisas resultatet av intervjuundersökningen exklusive resultatet av intervjuerna med HR-ansvarig och Distriktschef, vars resultat redovisas i kapitel 3.4. Under respektive tema beskrivs de uppfattningar och åsikter som förmedlats under intervjuerna.

3.3.1 Introduktion

Endast tre av de tio nyutexaminerade informanterna beskrev att de fått en uttalad fadder. Övriga minns ej eller fick ingen. Däremot uttryckte flera av informanterna att introduktionen utförs kollektivt, och inte av en specifik person. De flesta uppgav att de fick se en introduktionsplan första dagen, men att den inte användes speciellt flitigt.

Många uttryckte att introduktionen blir bäst om introducenten och den nyanställda arbetar på samma projekt. Flera uppgav att arbetsbelastningen på introducenterna kan bli för hög eftersom det ofta är samma personer som håller i introduktionerna, i kombination med att introducenten och den nyanställda inte alltid arbetar på samma projekt. Något som uppgavs som en svårighet med att hålla i en introduktion eller vara fadder är att det är en uppgift utöver ordinarie arbetsuppgifter. Introducenter kan ibland känna att det är mycket runt omkring och att de då missar moment med introduktionen som de hade velat få med. Det kan inge en känsla av otillräcklighet.

Introducent om fadderskap:

“Väldigt spännande, och det är en förmån, absolut, ser jag det som, att då vara fadder. Det som är möjligtvis är att det ofta blir en tillikauppgift så klart. Att man ska sköta sitt egna arbete och så ska man liksom ändå känna att man ger den nyanställda tid, och det funkade väl inte alltid som man hade önskat.”

Drygt hälften av de nyutexaminerade informanterna har haft praktik eller sommarjobb på distriktet innan anställning. Samtliga personer som uppgav att de kastades in i jobbet på en gång med mycket eget ansvar uppgav även att de praktiserat eller sommarjobbat på distriktet innan anställning. Gällande stöd i arbetsuppgifterna under den första tiden är upplevelsorna bland de nyutexaminerade informanterna spridda. Några uppgav att dom fick ansvar för ett eget projekt för tidigt med för lite stöd, och några att dom fick mycket och bra stöd. Att direkt få komma ut och jobba med eget ansvar och utmanande arbetsuppgifter uppges bland annat vara det som lockar nyutexaminerade ingenjörer till distriktet men det är enligt flera förenat med en viss risk. *Introducent om ansvar:*

“Alltså min personliga uppfattning är att vi får inte släppa iväg människor med för stort ansvar för tidigt. Och det har nog skett vid tillfällen. Man har varit mottaglig för det, enligt eget tycke, men organisationen måste också se om man är mottaglig för det.”

3.3.2 Produktionsingenjör och internutbildning

Den gemensamma uppfattningen av produktionsingenjörsprogrammets utbildningsdelar är att de är på för låg nivå. Många uttryckte att utvecklingskurvan är

brant på regionen relativt andra regioner på företaget, vilket gör att man redan hunnit sätta sig in i mycket av det som utbildningen berör. Något som flera nämnde som positivt var att utbildningsprogrammet bidrar till ett brett kontaktnät med människor som är i samma sits som en själv. *Nyutexaminerad ingenjör om produktionsingenjörsprogrammet:*

“Om man säger så att, hade jag börjat på [en annan region på Skanska] och gått produktionsingenjörsprogrammet där, då hade nog varit nyttigt. För när man börjar på [regionen] och redan första veckan så lär du dig använda alla systemen... Vi har vårt program spik, och vissa av dem som går produktionsingenjörsprogrammet har aldrig använt det, skrivit dagbok heller men vi sitter och skriver beställningar på [material] och allt möjligt.”

De flesta uttryckte att den regionspecifika internutbildningen är riktigt bra, anpassad för regionens verksamhet och en bra del av introduktionen.

Uppfattningarna angående att vara anställd med befattningen produktionsingenjör varier. Vissa uppger att det är bra att man får tid på sig att hitta rätt i sin karriär, samtidigt som andra uppger att de är mindre bra. Flera nämnde att de gör mer och har mer ansvar än vad man uppfattat att man ska som produktionsingenjör. Att få mycket ansvar anges som positivt för ens utveckling men också som något som gör att det ibland blir mycket. I och med att nyutexaminerade på regionen snabbare får ett större ansvar jämfört med andra regioner upplever några att det är orimligt att man tvunget måste vara produktionsingenjör i minst två år. Utöver det nämnde några att ersättningsnivån i förhållande till arbetsbelastning och ansvar är för låg. *Nyutexaminerade ingenjörer om ersättning och befattning:*

“Det är nog många som är missnöjda med sin lön skulle jag tro. Eller inte missnöjda men man vet inte riktigt vad man kan förvänta sig av det, och många tycker nog att dom gör mer än vad dom får betalt för.”

“Om man kollar på en arbetsbeskrivning för en Arbetsledare 1 så är det inte det vi gör liksom. Det var inte ens det vi började med att göra liksom. Eftersom vi gör allting på ett projekt.”

3.3.3 Arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och avgångsbenägenhet

På frågor kring arbetsmotivation uppgav samtliga att en god social miljö på arbetsplatsen är motiverande. Informanterna nämnde att de värderar kollegorna högt. Att känna samhörighet, ha förtroende för och ha roligt tillsammans med kollegorna motiverar och underlättar när arbetet blir kämpigt. *Nyutexaminerad ingenjör om arbetsmotivation:*

“För sen när det är ett gött gäng och allting är bra och kul så lockar, så blir man nog kvar bara per automatik för att det bara flyter på när allting är roligt. Sen tror jag att det har väldigt mycket att göra med också att vi har mycket mer jobb nu”

Den sociala miljön nämndes inte bara som något som kan generera trivsel och motivation. Brister i den sociala miljön uppgavs som en faktor som potentiellt kan leda till avgång. Flera nämnde att faktorer som att inte komma överens med ledning eller medarbetare ökar risken för personaltapp. *Nyutexaminerad ingenjör om arbetsmotivation:*

“Det är, det är nog trivsel och människorna i projektet, som är viktigare. Det spelar nog ingen roll om man sitter på såna här prestigeprojekt och man inte trivs med arbetsgruppen så då är det nog inte så roligt”

Utöver den sociala miljön uppgavs egenskaper hos arbetsuppgifterna som viktiga i skapandet av motivation. Först och främst är meningsfulla uppgifter som fyller ett syfte av stor betydelse, speciellt som nyanställd. Det är dessutom viktigt att uppgifterna är utmanande och utvecklande för att de ska generera motivation. *Nyutexaminerad ingenjör om arbetsmotivation:*

“Att man får känna att man gör någonting, det tror jag är det viktigaste, att inte att inte man kommer ut och ingen kan hitta på meningsfulla arbetsuppgifter till en”

Några uttryckte även att det var viktigt att ha en tydlig utvecklingsplan. Finns ingen gemensam plan kan det uppstå missförstånd och minskad motivation. *Nyutexaminerad ingenjör om arbetsmotivation:*

"Jag tror just att det är det att man vet att det finns en plan för en själv, och att man är överens med den planen. För har man hela tiden någonting att jobba efter, då kommer det tillslut, då är du kvar liksom. Men ser du att dagarna bara går på, och inget kul projekt som väntar, och nu kommer jag inte längre än så här kanske du tror, fast det kanske cheferna tror att du gör, men det vet inte du liksom, och då tror jag det bleknas ut helt klart."

På frågor som berörde varför informanterna tror att deras kollegor har slutat och vad de tror påverkar ett beslut att lämna på egen begäran lyfte flera att det kan bero på en för stor arbetsbörda. *Introducent om avslut på egen begäran:*

“Några som slutat är nog direkt kopplade till att det är för mycket, man mår inte med och så tror man att man underpresterar. Men om det går bra, bra resultat så tror jag det lyfter många människor. “

En knapp fjärdedel av informanterna angav ekonomisk ersättning som motiverande. Det finns ett tydligt konsensus kring att lön och förmåner är en anledningarna till att byta tjänst, men informanterna är oeniga kring om det varit en avgörande faktor eller inte när kollegor valt att lämna.

Samtliga nyutexaminerade informanterna uppgav att de har mål och ambitioner med sitt arbetsliv. Vissa har som mål att specialisera sig medan andra har mer befattningsmässiga karriärmål. Gemensamt var att alla har ett fokus på att kontinuerligt utvecklas och att det är en faktor som bidrar till arbetsmotivation. För att underlätta utvecklingsprocess uppgav flera en önskan om ytterligare konstruktiv feedback på sina arbetsinsatser. Karriär och ambitioner nämndes även som faktorer

som kan motivera ett tjänstebyte, till exempel om den anställde inte ser en utvecklingsmöjlighet på företaget. *Introducent om avslut på egen begäran:*

“Man kanske känner att man inte kommer längre, eller kommer till insikt att det är en plats att slåss om och vi är fem stycken som gör det, och man kanske har självinsikt och inser att någon eller några andra är betydligt vassare och då kanske konkurrensen så att säga gör att man väljer att sluta också.”

Flertalet informanter angav arbete på annan ort som en potentiell anledning till att byta tjänst, till exempel om familjeförhållanden ändras.

3.3.4 Styrkor och svagheter

Många informanter listade den goda sociala miljön som en av distriktets största styrkor. Flera uppgav även organisationens kunskap och erfarenhet som en styrka. Några lyfte att organisationen är platt med högt till tak och en öppen inställning för nya lösningar. Det nämndes som en styrka att det finns många med liknande bakgrund och erfarenhetsnivå, vilket skapar förutsättningar för en miljö där det är lätt att be om hjälp. *Nyutexaminerad ingenjör om styrkor:*

“Det är nog att vi har, alla som är i dom lägre rollerna om man säger så, arbetsledare och projektingenjör, vi är ganska i samma sits, vi är rätt nya allihop. Tittar man på erfarenhetsåren här liksom så är vi, det är inte många som jobbat längre än fem år i dom här rollerna. Och sen har vi den här enorma erfarenhetsstrukturen i cheferna. Distriktschef ner till projektchef så har vi en jäkligt stabil grund, så jag tror att det är en styrka, att det är jäkligt sammansvetsat just av den anledningen. Folk har hyfsat samma utbildningsbakgrund och samma erfarenhetsnivå. Jag tror det är det. Det är nog en stor styrka. Och att man anställer rätt folk.”

När det kommer till områden med förbättringspotential lyfter hälften av deltagarna introduktionen. De flesta lyfte att fadderverksamheten inte fungerar fullt ut, dels för endast några få tar hand om introduktionen vilket lägger en stor arbetsuppgift på dem som går utöver ordinarie uppgifter, och dels för att inte alla nyutexaminerade fått en fadder. Många av de nyutexaminerade informanterna påpekade att det var svårt att veta vad deras arbetsuppgifter innefattade, men även att det var svårt att avgöra vad som var prioriterade uppgifter.

Många uppgav att det är för få i arbetsstyrkan vilket gör att arbetsbelastningen många gånger blir för stor. Den allmänna uppfattningen tycks vara att man inte rekryterar tillräckligt många, men att de som rekryteras är rätt personer. Flera informanter nämnde att det sedan fem år tillbaka har skett positiva förändringar, med bland annat nytt ledarskap och tankesätt när det kommer till rekrytering. *Ny utexaminerade ingenjörer om styrkor och svagheter:*

“Vi vet ju allihop här att vi är för få, men samtidigt vet vi att hellre det än att få in massa fel människor, och det känns ju bra, och det vet alla om. Hellre att det är lite tufft än att man ska tampas med någon som inte vill, eller som liksom inte passar.”

“Ja alltså att vi har ett stort marknadsområde det är ju en svaghet tror jag i förhållande att rekrytera folk. Det är ju liksom att få in rätt folk som tycker att det passar liver, känner jag så och nu ett antal år framåt kommer det troligen inte vara något problem för det är så mycket jobb här omkring men det kommer komma tillbaka om 10 år någonting så kommer vi troligen stå där igen eller så händer något annat men det får vi se då.

Att tillsammans med sin chef ha en tydlig och långsiktigt plan för ens anställning har lyfts som en punkt med förbättringspotential, även om man ser att man har det till viss del. Med långsiktig plan menar informanterna var man är på väg, dels befattningsmässigt, men även vilket projekt och geografisk placering som är aktuellt närmast.

3.4 Resultat - HR och distriktschef

Angående introduktionen som helhet uppgavs det att det finns ett bra syfte och mål, men att resultatet varierar från fall till fall beroende på tid och resurser. Det nämndes som fördelaktigt att ha ett antal utsedda kvalificerade introducenter men önskvärt att kunna fördela arbetet på fler lämpliga personer för att inte överbelasta de som introducerar. Det har tidigare diskuterats att man önskar förbättra fadderverksamheten och bli tydligare med vad som förväntas av fadderskapet. Angående vad som är viktigt under introduktionen nämndes att den som introducerar är väl förberedd, att få ett bra och proffsigt första intryck, kontinuerlig kontakt med sin fadder och kontinuerliga avstämningar under introduktionen gång. Där kan introduktionsplanen vara ett bra verktyg, men i dagsläget används den inte i den utsträckning som är tänkt.

Produktionsingenjörsprogrammet uppgavs vara bra i grund och botten men inte helt kompatibelt med distriktets sätt att arbeta. På distriktet i fråga börjar alla nya i produktionen och får där testa på rollerna arbetsledare och projektingenjör, men inte kalkyl och inköp som på andra regioner. De nämndes att man är medveten om att programmet är på för låg nivå för distriktets anställda, vilket har lyfts till programmets ansvariga. Det uppges vara viktigt att ha i åtanke att programmet även är ett tillfälle att knyta kontakter med medarbetare på andra regioner och ett bra tillfälle att diskutera och jämföra erfarenheter.

På frågor om motivation uppgavs det som viktigt att bli en del av gänget, att som ny snabbt komma in i den sociala gemenskapen och att bli sedd som en individ, med egna behov och förutsättningar. De lyfte även att det är viktigt med en chef som ser de anställda, lyssnar och ger feedback. Båda uppgav att meningsfulla, utmanande och utvecklande arbetsuppgifter är viktiga för arbetsmotivationen. En viktig poäng som lyftes var att det kan finnas ett behov av att betona vilka förväntningar chefen har på de nyutexaminerade. Det nämndes att de inte förväntar sig några underverk de första åren, och är medvetna om att det tar tid att läras upp och sätta sig in i ett nytt arbete.

4 Diskussion

Distriktet arbetar med introduktionsplaner för att strukturera introduktionen men det finns tydliga brister i genomförandet, och framförallt uppföljningen av planen. Enligt Rubenowitz (2009) skapar en välplanerad introduktion förutsättningarna för en bra introduktion. Det är svårt att bekräfta eller avfärda Rubenowitz (2009) konstaterande eftersom resultatet visar att introduktionsplanen på distriktet ofta överges och därför är introduktionsplanens betydelse för introduktionsprocessen oklar. För att kunna dra en slutsats kring introduktionsplanens betydelse bör distriktet sätta in åtgärder som ökar användandet av planen, för att sedan utvärdera innehållet. En åtgärd som troligen skulle öka användandet är att digitalisera checklistan, i t.ex. mail och kalendersystemet. På så vis finns checklistan alltid lättillgänglig i en programvara som den anställda använder dagligen.

Det är viktigt att introducenterna känner att de har tid både för sina ordinarie arbetsuppgifter och introduktionsarbetet. Resultatet visar att introducenterna har svårt att hinna med att utföra en god introduktion och fadderverksamheten angavs av flera som ett stort förbättringsområde. En av anledningarna till varför det är svårt att hinna med är att ansvaret för introduktionen läggs på ett fåtal personer. Det finns både för och nackdelar med att ha en liten utvald grupp som ansvarar för introduktionen. En fördel är att de säkerställer kvalitén och enhetligheten i introduktionen av nyutexaminerade. Nackdelen är att arbetsbelastningen kan bli för tung. En åtgärd kan vara att sprida ut introduktionsansvaret på fler personer men fortsätta se till att det är lämpliga personer som får uppgiften. En ytterligare åtgärd kan vara att arbeta för att faddern och den nyanställda ska befina sig på samma projekt under första anställningstiden, vilket uppgavs som önskvärt av flera informanter.

Resultaten visade på ett behov av en mer kontinuerlig feedback och uppföljning av de anställdas utvecklingsplan vilket kan kopplas till Hattie och Timperleys (2007) teori kring feedback. Feedback som ges i kontext är något som efterfrågas av informanterna, vilket är en förutsättning för effektiv feedback (Shute, 2008). Många känner sig uppskattade, får klapp på axeln och bra jobbat, men den ambitiösa och målorienterade personlighetstypen, som många av distriktets nyutexaminerade ingenjörer tillhör, vill ha konstruktiv kritik. *Vad* gjorde de bra, *vad* kan de utveckla, *hur* kan de göra bättre nästa gång. Här går det att dra kopplingar till Stone (2008) som menar att för att kunna göra en utvärdering och uppföljning av de anställdas prestationer krävs feedback, tydliga förväntningar och områden med positiv och konstruktiv feedback.

Det framkom att distriktet tenderar att släppa iväg nyutexaminerade med eget ansvar tidigt, vilket som kan bli ett problem med avseende på arbetstillfredsställelse om det sker innan personen är redo. Detta kan relateras till Bohlin och Höstgrens (2013) resultat som säger att kollegor och ledningens stöd snarare än självständighet leder till arbetstillfredsställelse under första anställningstiden. Rekryteringsprofilen på distriktet tycks dock vara väldigt riktad mot människor som söker självständighet. De anställda pratar om att eget ansvar tidigt är något av det som lockar och motiverar, vilket gör att det inte nödvändigtvis blir en rättvis jämförelse. Dessutom finnas en tanke bakom vilka nyanställda som får större ansvar tidigt. Samma personer som uppgav att de fick ansvar för ett eget projekt tidigt uppgav att de hade praktiserat eller sommarjobbat på distriktet innan anställning. Trots det är det viktigt att ha ytterligare

tålamod och vara uppmärksam på om de anställda är redo för det ansvar de får, för att inte riskera minskad arbetstillfredsställelse eftersom arbetstillfredsställelse är direkt kopplat till avgångsbenägenhet. Det är därför viktigt att arbeta för arbetstillfredsställelse under hela anställningen (Orkan, 1974).

Angående Produktionsingenjörsprogrammet och dess utbildningsdelar visar resultatet att nivån är för låg för de anställda på distriktet. Utbildningar på för låg nivå blir mindre utmanande och utvecklande. Möjlighet att utvecklas yrkesmässigt är något som enligt Schou (1991) är avgörande för trivsel och motivation hos yrkesgruppen ingenjörer. Dessutom riskerar utbildningsprogrammet att uppfattas som tidstjuv från ordinarie arbete. Gällande utbildningsprogrammet lyfte både HR och distriktschef att det är viktigt att trycka på att det sociala nätverkandet och möjligheten att jämföra upplevelser och utveckling med andra i liknande situation som en själv är en del av programmets syfte. Resultaten visar en mindre positiv inställning till programmet, vilket kan bero på att många ser det som ett rent utbildningstillfälle. Att förtydliga syftet med programmet kan göra inställningen mer positiv. Resultaten visar vidare ett missnöje över regeln om hur länge nytexaminerade har rollen produktionsingenjör, i och med att de tidigt anser sig göra mer än vad som tillhör befattningen. Problemet tycks inte vara arbetsuppgifterna eller ansvaret, utan att de inte får det befattningsmässiga erkännande som hör till. Schou (1991) konstaterar att karriärutveckling, bland annat i form av befattningsmässigt erkännande, är framträdande för motivation och trivsel hos ingenjörer. Därför är det viktigt att se över befattningens minimigräns. Att sänka minimigränsen behöver inte betyda att de nytexaminerade ingenjörerna inte kan vara produktionsingenjörer i två år eller mer, men det blir nödvändigt för den anställdes chef att ge en personlig motivering till den anställdes befattning.

Resultaten visar att utmanande, meningsfulla och utvecklande arbetsuppgifter är motiverande för distriktets anställda. Hackman och Oldhams modell (Refererade i Flach, 2006, s. 74) innefattar tre psykologiska tillstånd, där meningsfulla arbetsuppgifter, ansvarskänsla och arbetsuppgifternas betydelse för verksamheten är hörnpelare. Samtidigt handlar Herzbergs (1982) motivationsfaktorer om prestationer, arbetsuppgifter, utveckling, ansvar, erkännande och befordran. Det handlar alltså om känslan av arbetets betydelse för verksamheten, individuell utveckling och synliga prestationer. Resultatet visar att dessa faktorer är de viktigaste för arbetsmotivationen på distriktet. Förutom motivationsfaktor relaterade till arbetsuppgifterna lyfte samtliga informanter den sociala gemenskapen som motiverande, vilken Hackman och Oldman inte nämner och Hertzberg inte ser som en motivationsskapande faktor. Det är intressant att något som är så uppenbart betydelsefullt för informanterna inte lyfts som motivationsskapande i ovanstående teorier. Intervjuresultaten, i linje med Schou (1992), lyfter att det är viktigt med relevanta och utvecklande arbetsuppgifter för arbetsmotivation.

Det stora trycket på bygg- och anläggningsbranschens tjänster (Arbetsförmedlingen, 2016) i dagens marknadsläge genererar troligen uppgifter som möter distriktets anställdas behov av utmaning och utveckling, vilket kan ha en positiv inverkan på arbetsmotivation. Dessutom innebär marknadsläget möjlighet till fler större projekt där man inte är ensam tjänsteman, vilket kan vara av betydelse både för den sociala arbetsmiljön och för introduktionen av nyanställda. När det däremot är dåligt med jobb kan det vara svårt att tillgodose allas behov av givande och utmanande arbete,

vilket enligt Schou (1992) kan inverka negativt på arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Samtidigt kan det vara farligt om arbetsbelastningen blir för hög. Enligt Herzbergs (1982) tvåfaktorsteori kan för hög arbetsbelastning kategoriseras som bristfälliga arbetsförhållanden, vilket bidrar till minskad arbetstillfredsställelse. Resultatet visar att arbetsbelastningen på distriktet ibland upplevs som för stor, vilket är en konsekvens av få anställda. Ett problem med avseende på arbetsbelastning är att det som nyutexaminerad kan vara svårt att sätta gränser för sig själv, vilket kan påverka arbetstillfredsställelsen negativt. En reflektion är att det blir ännu svårare att sätta gränser när man är i en miljö, såsom distriktets, med väldigt ambitiösa och drivna människor som man hela tiden jämför sig med.

Angående ekonomisk ersättning visade resultaten att få ser det som en faktor som har stor inverkan den egna arbetsmotivationen. Däremot angavs det av många som en faktor som kan ha inverkan på andras arbetsmotivation och avgångsbenägenhet. Det är intressant att de som uppger att pengar har liten påverkan på dem själva samtidigt har en bild av att det kan ha stor påverkan på andra. En möjlig anledning till det är att pengar är tabubelagt i svensk kultur, vilket kan göra det svårt att erkänna att pengar är viktigt.

Arbete på annan ort lyftes som ett potentiellt problem om familjeförhållanden ändras eller i ett rekryteringsperspektiv. Att det inte lyfts i större utsträckning kan bero på att distriktet har många befintliga och planerade projekt i Göteborgsområdet. Det kan dock förändras i framtiden och påverka huruvida arbetet på annan ort ses som ett problem eller inte. Det kan också bero på att projekten som upphandlas i dagsläget blir allt större, vilket innebär att perioderna på varje projekt blir längre. Längre perioder på samma projekt gör privatlivet lättare att planera, jämfört med när arbetet sker på många små. Det kan även bero på att distriktet lyckas bra med sin rekrytering, och anställer personer som känner att distriktets arbetsförhållanden passar dem.

Det är tydligt att distriktet har lyckats etablera en god företagskultur som binder samman de anställda, vilket enligt Abrahamsson och Andresen (2005) är viktigt för att man ska må bra på jobbet. Distriktets företagskultur innefattar bland annat tydliga värderingar och en platt organisation som bidrar till ett uppskattat socialt sammanhang. Att distriktet lyckats med en positiv överföring av företagskulturen kan bland annat bero på att de anställda ser introduktionen av nya medarbetare som ett kollektivt ansvar och inte bara fadderns, vilket gör att de nyanställda snabbt får ett stort och tryggt kontaktnät. Informanterna har även uttrycker att det är lätt att ställa frågor till alla oavsett om det är regionchef eller yrkesarbetare vilket är ett kvitto på en lyckad socialiseringsprocess. Eftersom den första anställningstiden är kritisk med avseende på avslut på egen begäran är det viktigt att socialiseringsprocessen genomförs tidigt under introduktionen. I dagsläget verkar avhoppet vid de kritiska tiderna ha minskat, vilket flera informanter härleder till nytt ledarskap och en ny rekryteringsstrategi. Det finns ett stort fokus på att rekrytera rätt person som uppfyller en specifik kravprofil, och inställningen är rätt person eller ingen alls.

5 Slutsats

Skanska Sverige AB har gemensamma regler och riktlinjer för introduktionen av nyanställda, men alla är inte kompatibla med distriktets förutsättningar och arbetssätt. Att inte ta hänsyn till distriktspecifika förutsättningar kan inverka negativt på introduktionen av nyutexaminerade ingenjörer.

För att säkerställa introduktionens kvalitet och enhetlighet använder sig distriktet av introduktionsplaner, men eftersom det är vanligt att de överges tidigt under introduktionen går det inte att dra några slutsatser kring introduktionsplanens betydelse för introduktionsprocessen. Därför bör distriktet sätta in åtgärder som ökar användandet av planen, för att sedan utvärdera innehållet. En digital version som kopplas till mail- och kalendersystemet medför troligen en mer konsekvent användning och uppföljning av planen. Ett annat sätt att säkerställa introduktionens kvalitet är genom en välfungerande fadderverksamhet. För ett välfungerande fadderskap är det viktigt att utse en lämplig fadder till varje nyanställd, som ges tillräckligt med tid och resurser för att kunna balansera introduktionen med ordinarie arbetsuppgifter. Distriktet bör se över möjligheten att låta fler ta sig an fadderskapet för att fördela arbetsbördan.

Under introduktionen är det viktigt att arbeta för nyutexaminerade ingenjörers arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse, eftersom de påverkar anställdas vilja att stanna på företaget. Meningsfulla, utmanande och utvecklande uppgifter är några av de viktigaste faktorerna i skapandet av motivation hos distriktets anställda. Den sociala arbetsmiljön och framför allt relationen till kollegorna är viktiga för arbetstillfredsställelsen och det är tydligt att distriktet har lyckats etablera en god företagskultur som bidrar till god stämning bland alla medarbetare oavsett befattning. Även ett närvarande ledarskap med en chef som ser en är av stor betydelse för arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse.

Det är viktigt att ta hänsyn till varje anställds individuella behov och där är återkoppling och feedback en betydelsefull del. För att det ska fungera bra är det viktigt att chefer och medarbetare är uppmärksamma på varandra. På distriktet får anställda tidigt mycket ansvar, vilket anses motivationsskapande men det kan vara svårt att veta var ens egen gräns går. Därför är det viktigt att de som har erfarenhet är med och avgör vad som är rimligt ansvarstagande i relation till den anställdes erfarenhet och kunskap. Utöver det bidrar det tidiga ansvaret att flera produktionsingenjörer anser att de inte får befattningsmässigt erkännande, eftersom de gör mer än vad produktionsingenjörsbefattningen innefattar, vilket riskerar att bidra till minskad arbetsmotivation och trivsel. Därför bör regeln om att rollen ska innehas i två år ses över. Om regeln ändras blir det nödvändigt för den anställdes chef att ge en personlig motivering till den anställdes befattning, vilket kan bidra till ökad känsla av befattningsmässigt erkännande. Slutligen finns även ett missnöje med nivån på produktionsingenjörsprogrammet. Genom att förtydliga att syftet inkluderar socialt nätverkande och inte bara utbildning kan missnöjet minska. Däremot är den regionspecifika internutbildningen en bra och uppskattad del av introduktionen.

5.1 Rekommendationer

- **Digitalisera introduktionsplanen**
Om checklistan i introduktionsplanen digitaliseras i en programvara som de anställda använder dagligen, t.ex. Outlook, bör sannolikheten för att momenten genomförs och följs upp öka.
- **Se över fadderskapet**
Genom att se över om fler kan ta sig an fadderskapet, samt avsätta mer tid till introduktionen skapas ytterligare förutsättningar för en bra introduktion.
- **Rimliga ansvarsnivåer**
Genom att förtydliga vilka förväntningar man har på nyutexaminerade, samt vara uppmärksam på vad som är en rimlig ansvarsnivå för varje individ bör risken för låg arbetstillfredsställelse och därmed avgångsbenägenhet minska.
- **Se över produktionsingenjörnsrollen**
Utan regeln om att inneha befattningen i två år blir både den anställde och den anställdes chef tvungen att ytterligare motivera varför den anställde ska ha en viss befattning.

5.2 Reflektioner

Distriktet som studerats är förhållandevis litet och har en del mindre vanliga förutsättningar, såsom arbete på annan ort samt ett relativt stort och tidigt ansvar. I övrigt råder liknande förutsättningar på de flesta regioner på Skanska Sverige AB. Det är dessutom sannolikt att rekryteringsprofilen, med avseende på erfarenhetsnivå och utbildningsbakgrund, är densamma på hela företaget. Det är därför troligt att slutsatserna till stor del är applicerbara på samtliga Skanska Sverige AB:s regioner och därmed på andra entreprenadföretag.

5.3 Vidare forskning

Bygg och anläggningsbranschen är en mansdominerad bransch och det finns en tydlig tendens till så kallade kvinno- och mansroller. Det är därför intressant att med avseende på karriärutveckling undersöka huruvida genus spelar in i nyutexaminerades kommande karriärval, och om så varför. Är det vanligare att kvinnor vill ta en mer administrativ roll än män eller är det en roll de blir påtvingade medvetet eller omedvetet av kollegor och ledning?

Det värt att nämna att frågor som rör just att rekrytera, introducera och behålla sina anställda ligger i tiden. Anställningsplanerna i bygg- och anläggningsbranschen för 2017 är positiva (Konjunkturinstitutet, 2016) samtidigt som det råder brist på arbetskraft och företag får svårare att rekrytera kompetent personal. Företagen upplever framförallt brist på erfarna ingenjörer, och klarar inte av att rekrytera och introducera nyutexaminerad personal i den omfattning som krävs (Arbetsförmedlingen 2016). Det hade varit motiverat att undersöka hur dagens resursbrist påverkar anställdas arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och avgångsbenägenhet, samt i vilken typ av marknadsläge det för arbetsgivare är lättast att rekrytera, introducera och behålla sina anställda.

6 Referenser

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4:1 uppl.) Malmö: Liber AB.

Arbetsförmedlingen. (2016). *Arbetsmarknadsutsikterna hösten 2016 VÄSTRA GÖTALANDS LÄN: Prognos för arbetsmarknaden 2017*. Hämtad från <https://www.arbetsformedlingen.se/download/18.43b4f3ad158878490a890514/1481009290729/Arbetsmarknadsutsikter+h%C3%B6sten+2016+V%C3%A4stra+G%C3%B6taland+l%C3%A4n.pdf>

Bell, J. (2006) *Introduktion till forskningsmetodik* (4. [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur

Bohlin, M & Höstgren, C. (2013). *Påverkansfaktorer på arbetsmotivation under arbetsintroduktionen. En kvalitativ undersökning på tjänstemän inom bygg- och fastighetsbranschen*. (Kandidatarbete, Lunds Universitet, Institutionen för Psykologi). Hämtad från <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=3918719&fileId=3918720>

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015) *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3. [rev.] uppl.) Los Angeles : Sage Publications

Bruzeliuss, L. H. & Skärvad, P-H. (2011) *Integrerad organisationslära* (10. [rev. och auktoriserade] uppl.) Lund: Studentlitteratur AB

Flach, B. (2006) *Personalhändledning: Human Resource Management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Hattie, J. & Timperley, H. (2007). *The Power of Feedback. Review of Educational Research*. Vol. 77, No. 1, pp. 81-112. Doi: 10.3102/003465430298487

Herzberg, F. (1982) *The managerial choice: To be efficient and to be human* (2.[rev.] uppl.) Salt Lake City: Olympus publishing Co.

Konjunkturinstitutet. (2016) *Konjunkturläget juni 2016*. ISSN 0023-3463. Hämtad från <http://www.konj.se/download/18.4da3918915567919808ac6aa/1466502340087/Konjunkturlaget-juni-2016.pdf>

Orkan, L. (1974). *Personalomsättning: Orsaker, konsekvenser och regional struktur* (Akademisk avhandling, Umeå universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten). Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:616280/FULLTEXT01.pdf>

Paulsen, M. (2014). *Turnover Intention among Engineering Employees: A Question about Psychosocial Work Environment Factors and Age? A quantitative study conducted on a global oil and gas company*. (Master thesis, Norwegian University of Science and Technology, Institute of Psychology). Hämtad från

https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/271276/750663_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rubenowitz, S. (2009). *Organisationspsykologi och ledarskap*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB

Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation: En studie av ingenjörer*. (1. uppl) Göteborg ; Stockholm ; Linköping : Institute for Management of Innovation and Technology (IMIT)

Shute, V.J. (2008). *Focus on Formative Feedback. Review of Educational Research*, Vol. 78, No.1, pp. 153-189. Doi: 10.3102/0034654307313795

Stone, R.J. (2008). *Human Resource Management*. (6. [rev.] uppl.) Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Transportstyrelsen. (2007). *D5. Påbjuden gångbana* [Elektronisk bild]. Hämtad från: <https://www.transportstyrelsen.se/sv/vagtrafik/Vagmarken/Pabudsmarken/Pabjuden-gangbana/>

Bilaga 1: Intervjuinbjudan

Tack för att du ställer upp på vår intervju.

Vi, Anna Abbestam och Lina Åkerblad, läser sista terminen på Chalmers byggingenjörsprogram och skriver examensarbete för [distriktet]. Vi har i uppgift att undersöka och analysera introduktionen av nyutexaminerad personal med avseende på dess inverkan på personalens benägenhet att stanna och utvecklas internt på [distriktet]. Målet är att synliggöra styrkor och brister i genomförandet samt ge förslag på möjliga åtgärder och förbättringar. Därför är det viktigt för oss att få insikt i era upplevelser och åsikter kring introduktionen och vad som motiverar människor i arbetslivet. Vi kommer hålla intervjuer med medarbetare som introduceras just nu eller nyligen genomgått introduktionen samt med medarbetare som varit nyckelpersoner i introduktionen av nya medarbetare. Vår önskan är att intervjun resulterar i ett samtal snarare än frågor och svar. Intervjun beräknas pågå max 60 minuter.

För att säkerställa att vi får med oss rätt information kommer intervjun spelas in.

Allt som sägs under intervjun är konfidentiellt, vilket innebär att du inte kommer identifieras i eller beskrivas på ett sådant sätt att du kan identifieras varken i rapporten eller i övrigt. Om du har några frågor eller önskemål angående tillvägagångssättet är du välkommen att höra av dig.

Med vänliga hälsningar
Anna och Lina

Bilaga 2: Frågeformulär

Intervjufrågor nya medarbetare

Vi kommer starta med att berätta lite om vilka vi är, vad vi skriver om och varför vi håller intervjuer.

Kan du berätta lite om dig själv?

Kan du berätta om din introduktion till [distriktet]?

Kan du berätta om dina upplevelser av produktionsingenjörsprogrammet?

Hur tyckte du att din introduktion matchade produktionsingenjörsprogrammet?

Nu skulle vi vilja prata lite om varför du tror att personal väljer att stanna på respektive lämna [distriktet]. Detta då det tidigare varit ett problem, något som är vanligt överlag, att ung (ny i branschen) personal har en tendens att sluta efter 3–4 år.

Vad tror du motiverar människor i arbetslivet.

Vad för faktorer tror du påverkar i beslutet att byta tjänst/arbetsplats?

Vad är viktigast för dig på jobbet?

Har du varit med om att någon medarbetare valt att sluta på egen begäran inom 4 år efter anställningen?

- Om ja, vet du varför hen valde att lämna?

Har du under din anställning på [distriktet] funderat på att lämna?

- Om ja varför och hur kom du fram till att du ville stanna?

Kan du nämna någon svaghet som [distriktet] har som arbetsgivare/arbetsplats?

Vad tycker du är den största styrkan som [distriktet] har som arbetsgivare/arbetsplats?

Är det något utöver det vi pratat om som du vill tillägga?

Tack

Intervjufrågor Introducent

Vi kommer starta med att berätta lite om vilka vi är, vad vi skriver om och varför vi håller intervjuer.

Kan du berätta lite om dig själv?

Kan du berätta om hur det är att introducera nya medarbetare?

- Vad är det bästa med att introducera nya medarbetare till?
- Vad är de största utmaningarna?
- Hur är det att kombinera ditt introduktions uppdrag med dina vanliga arbetsuppgifter?

Vad tycker du om produktionsingenjörsprogrammet?

Nu skulle vi vilja prata lite om varför du tror att personal väljer att stanna på respektive lämna [distriktet]. Detta då det tidigare varit ett problem, något som är vanligt överlag, att ung (ny i branschen) personal har en tendens att sluta efter 3–4 år.

- Vad tror du motiverar människor i arbetslivet.
- Vad för faktorer tror du påverkar i beslutet att byta tjänst/arbetsplats?
- Vad är viktigast för dig på jobbet?
- Har du varit med om att någon medarbetare valt att sluta på egen begäran inom 4 år efter anställningen?
 - Om ja, vet du varför hen valde att lämna?

Kan du nämna någon svaghet som [distriktet] har som arbetsgivare/arbetsplats?

Vad tycker du är den största styrkan som [distriktet] har som arbetsgivare/arbetsplats?

Är det något utöver det vi pratat om som du vill tillägga?

Tack