



Employer brandings påverkan på medarbetarupplevelser

Jannika Eklund

Institutionen för Marknadsföring

Svenska handelshögskolan

Vasa

2025

SVENSKA HANDELSHÖGSKOLAN

Institution: Marknadsföring	Arbetets art: Magisteravhandling
Författare och Studerandennummer: Jannika Eklund, 206130	Datum: 29.4.2025
Avhandlingens rubrik: Employer brandings påverkan på medarbetarupplevelser	
Sammandrag: <p>Employer branding lyfts fram som en viktig strategi för att attrahera arbetskraft, men dess inverkan på medarbetarupplevelsen och medarbetarengagemanget inom organisationen är fortfarande ett relativt outforskat ämne. Tidigare forskning har fokuserat på externa perspektiv, medan kunskap om hur employer branding upplevs internt ur medarbetarnas synvinkel är begränsad.</p> <p>Syftet med avhandlingen är att fördjupa förståelsen för hur employer branding påverkar medarbetarupplevelsen under medarbetarresan samt hur dessa upplevelser i sin tur påverkar medarbetarens engagemang.</p> <p>Studien bygger på teoretiska ramverk inom employer branding, medarbetarresan, medarbetarupplevelsen och medarbetarengagemang. En kvalitativ metod med abduktiv ansats har tillämpats. Empiri baseras på semi strukturerade och djupgående intervjuer med anställda från olika organisationer, vilket möjliggjort en djup förståelse för hur dessa fenomen upplevs i praktiken.</p> <p>Resultaten visar att employer branding påverkar medarbetarupplevelsen genom två centrala kontaktpunkter: meningsskapande och syftesskapande. Dessa kontaktpunkter är särskilt viktiga för att skapa upplevelser av mening, trygghet och tillhörighet, vilket i sin tur stärker medarbetarnas engagemang.</p> <p>Implikationen av studien visar att employer branding bör betraktas som ett strategiskt verktyg för att påverka medarbetarupplevelsen under hela medarbetarresan, inte endast som ett rekryteringsverktyg. Genom att utforma interaktioner som bygger mening och stärker kopplingen till organisationens syfte och värderingar, kan ledningen öka engagemanget, minska personalomsättning och samtidigt bidra till en trovärdig extern varumärkesbild. Detta skapar långsiktiga konkurrensfördelar på både arbetsmarknaden och genom stärkt extern varumärkesidentitet.</p>	
Nyckelord: Employer branding, medarbetarupplevelse, medarbetarresan, medarbetarengagemang, varumärke.	

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning	1
1.1	Forskningsproblem	3
1.2	Syfte	5
1.3	Avgränsningar	5
1.4	Avhandlingens struktur	6
2	Employer branding, engagemang och medarbetarupplevelsen	7
2.1	Employer branding	7
2.2	Intern employer branding	9
2.2.1	Aspekter inom intern employer branding	11
2.3	Medarbetarengagemang	13
2.4	Medarbetarupplevelsen	15
2.4.1	Den digitala medarbetarupplevelsen	18
2.4.2	Hantering av medarbetarupplevelser	20
2.5	Medarbetarresan	22
2.5.1	Kontaktpunkter i medarbetarresan	25
2.6	Sammanfattning av den teoretiska referensramen	27
3	Metod	29
3.1	Val av ansats och forskningsmetod	29
3.2	Datainsamlingsmetod	31
3.3	Urvalsförfarande	32
3.4	Undersökningens upplägg och genomförande	33
3.4.1	Intervjuguide	34
3.4.2	Analysmetod	34
3.4.3	Studiens genomförande i praktiken	35
3.5	Forskningsetik och datahantering	36
4	Presentation av empiriska resultat	38
4.1	Hur företaget uppfattas som arbetsgivare	39
4.2	Informanternas uppfattning om arbetsförhållandet	39
4.2.1	Förväntningar på arbetsförhållandet	41
4.2.2	Upplevda löften i arbetsförhållandet	41
4.2.3	Arbetsplatsens kultur och värderingar	43
4.2.4	Upplevda utvecklingsmöjligheter	45

4.2.5	Medarbetarnas möjlighet att påverka	46
4.2.6	Uppmärksammande på arbetsplatsen.....	46
4.3	Medarbetarnas delaktighet och engagemang	46
4.3.1	Medarbetarnas upplevelse av meningsfullhet i arbetet	48
4.3.2	Medarbetarnas upplevelse av trygghet och trivsel i arbetet.....	49
4.3.3	Relationer på arbetsplatsen	51
4.3.4	Social samvaro som stärker arbetsrelationer	52
4.3.5	Upplevd påverkan och delaktighet i företagets utveckling	52
4.4	Medarbetarnas perspektiv av anställningsförhållandet	53
4.4.1	Medarbetarnas arbetssätt	53
4.4.2	Arbetssättets betydelse för medarbetaren.....	54
4.4.3	Viktiga interaktioner med företaget	55
5	Analys av resultat.....	57
5.1	Employer branding och medarbetarupplevelsen	57
5.1.1	Kontaktpunkter för employer branding	60
5.1.2	Medarbetarresan.....	62
5.1.3	Medarbetarupplevelsen och medarbetarengagemang	64
5.2	Studiens slutsatser.....	67
5.3	Studiens tillförlitlighet	69
6	Slutdiskussion.....	71
6.1	Implikationer till företagsledningen	72
6.2	Begränsningar och förslag till fortsatt forskning.....	73

BILAGOR

Bilaga 1	Intervjuguide	79
Bilaga 2	Användningen av AI	80

TABELLER

Tabell 1	Faktorer som påverkar medarbetarengagemang.....	15
Tabell 2	Intervjuernas genomförande.....	36
Tabell 3	Översikt av informanterna	38

FIGURER

Figur 1	Aspekter inom intern employer branding	12
Figur 2	Ramverk för medarbetarupplevelsehantering.....	22

Figur 3	Medarbetarresan	24
Figur 4	Tentativ modell baserat på den teoretiska referensramen	28
Figur 5	Employer branding kontaktpunkter	61
Figur 6	Faser i medarbetarresan.....	63
Figur 7	Employer brandings påverkan på medarbetarupplevelsen och medarbetarengagemang.....	68

1 INLEDNING

I en alltmer konkurrensutsatt arbetsmarknad har begreppet employer branding¹ blivit centralt för företag som strävar efter att attrahera och behålla högkvalificerade medarbetare. Employer branding avser hur ett företag uppfattas som arbetsgivare samt dess förmåga att skapa en unik identitet, en attraktiv arbetsgivarbild och ett gott rykte bland både potentiella och nuvarande medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004). En av de största utmaningarna för företag idag är att behålla talangfulla medarbetare. För att hantera denna utmaning har strategier som integrerar marknadsföringskoncept utvecklats, med målet att säkerställa en långsiktig retention av kompetens (Ahmed et al., 2022). Employer branding spelar därmed en nyckelroll i att stärka företagets interna arbetsgivarvarumärke, vilket i sin tur bidrar till ökad medarbetarlojalitet och utgör en viktig konkurrensfördel (Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

En stark employer branding-strategi påverkar inte endast förmågan att internt attrahera och behålla talanger, utan har även en direkt inverkan på kundernas uppfattning. I dagens konkurrensutsatta och komplexa marknad är kundupplevelsen avgörande för ett företags framgång. Bra kundinteraktioner har blivit en nyckelstrategi för att differentiera sig från konkurrenterna. I många fall baseras dessa interaktioner på möten mellan kunder och anställda, där medarbetarna fungerar som företagets ansikte utåt och har en avgörande roll för kundens upplevelse. De anställdas beteenden, attityder och handlingar utgör därför grunden för att antingen stärka företagets varumärke, eller till motsatsen utmana dess trovärdighet. (Kumar & Pansari, 2014)

Grönroos (1985) lyfter fram att marknadsföringsaktiviteter kan tillämpas på den interna marknaden inom organisationer för att motivera anställda att bli mer kundorienterade. Företag som ser sina anställda som sina första kunder möjliggör att interna värderingar och kvalitet speglas utåt, vilket skapar en sammanhängande varumärkesbild. (Leekha Chhabra & Sharma, 2014) En central komponent i detta är intern employer branding, som syftar till att engagera och tillfredsställa nuvarande medarbetare. (Staniec & Kalińska-Kula, 2021) Employer brandet påverkas av organisationskulturen, vilket i sin tur formar medarbetarnas attityder, engagemang och upplevelse av sin anställning. (Mandhanya & Shah, 2010)

¹ Begreppet 'employer branding' används i brist på en etablerad svensk översättning som täcker den strategiska process varigenom organisationer utformar, utvecklar och kommunicerar sitt rykte och sin attraktionskraft som arbetsgivare.

Lockwood (2007) betonar att engagemang utvecklas när medarbetare känner sig respekterade, involverade, hörda, väl ledda och värderade. För att främja dessa känslor bör interna employer branding- strategier inriktas på att erbjuda en trygg och utvecklande arbetsmiljö samt genom att involvera medarbetarna i beslutsfattande processer. Enligt Staniec och Kalińska-Kula (2021) bidrar en sådan miljö till ökat engagemang, vilket i sin tur främjar företagets produktivitet. Vidare framhåller Backhaus och Tikoo (2004) att tillfredsställelse av medarbetarnas behov stärker deras lojalitet, inte bara gentemot employer brandet utan även mot kollegor och organisationen som helhet.

Medarbetarengagemang definieras som den utsträckning till vilken medarbetare engagerar sig i organisationens mål, samt som en attityd, ett beteende och en känsla av samhörighet. Forskning visar att högt engagerade medarbetare presterar 20% bättre och har 87% lägre sannolikhet att lämna sin arbetsplats (Lockwood, 2007; Kumar & Pansari, 2016). Employer branding spelar här en roll i att inte bara bygga lojalitet, utan även väcka medarbetarnas inre drivkraft för att nå högre kvalitet i arbetet. Detta tyder på att engagerade medarbetare är i högre grad lojala mot företagets mål och aktivt arbetar för att uppnå dem.

Morgan (2017) beskriver medarbetarens upplevelse som en källa till innovation, ett sätt att öka kundnöjdheten, en strategi för att attrahera talang samt förbättra prestation och engagemang. En positiv medarbetarupplevelse kan därmed ses som en strategisk resurs som stärker både internt engagemang och externa resultat. Medarbetarupplevelsen formas genom interaktioner mellan arbetsgivare och medarbetare under hela medarbetarresan, nämligen från rekrytering till avslut (Plaskoff, 2017). Begreppet medarbetarresa fokuserar på hur medarbetare upplever sina kontakter med företaget över tid (Horváth & Kensei, 2023). Denna resa formas av både interna och externa kontaktpunkter, som varumärkeskommunikation, arbetsmiljö, ledarskap och karriärmöjligheter (Abhari, 2007; Plaskoff, 2017). För att utveckla starka kontaktpunkter har betydelsen för att förstå upplevelsen ur medarbetarens perspektiv särskilt lyfts fram som avgörande (Tucker, 2020).

Under de senaste åren har arbetsmarknaden genomgått stora förändringar. Nya sätt att arbeta och kommunicera har blivit en norm, där distans- och hybridarbete spelar en avgörande roll i många branscher. Enligt statistikcentralens arbetsmiljöundersökning (2023) arbetade 22% av löntagarna minst hälften av tiden på distans, och över en tiondedel hade möjlighet att själva bestämma när de besökte sin arbetsplats. Totalt

arbetade 35% av de anställda på distans. Dessa förändringar har skapat nya utmaningar för företag som vill behålla en stark företagskultur och samtidigt bibehålla medarbetarengagemang, trots fysiskt avstånd.

1.1 Forskningsproblem

Varumärken är en av företagens mest värdefulla tillgångar och branding har etablerats som ett strategiskt verktyg för att forma en tydlig varumärkesidentitet i en alltmer konkurrensutsatt affärsmiljö (Backhaus & Tikoo, 2004; Sokro, 2012). Under den senaste tiden har intresset i allt större utsträckning riktas mot employer branding som ett medel för att positionera företag som både välskötta och attraktiva arbetsplatser (Sokro, 2012). I takt med att employer branding fått ökad betydelse blir det avgörande att förstå hur både nuvarande och potentiella medarbetare uppfattar arbetsgivarens varumärkesidentitet. För företag blir det allt viktigare att inte bara förstå hur individer upplever varumärket, utan att även identifierar vad i varumärket som uppfattas som attraktivt.

Arbetsmarknaden har under de senaste åren genomgått omfattande strukturella förändringar, där distans- och hybridarbete har blivit alltmer normala arbetsformer. Denna utveckling har utmanat traditionella sätt att bygga och främja företagskulturen. Fysisk närvaro har tidigare lättare möjliggjort spontana interaktioner, relationsbyggande och en starkare kulturell anknytning. Den nya digitala närvaron på arbetsplatser väcker frågor om hur arbetsgivare kan anpassa sina interna processer för att bibehålla engagemang och samhörighet bland medarbetare som i allt högre grad arbetar på distans (Mganandas & Goth, 2022; Galanti et al., 2023). I denna kontext blir det allt viktigare att anpassa sig och fortsättningsvis tillfredsställa medarbetares behov, trots distansen. Detta är en grundläggande förutsättning för både kundnöjdheten och organisationens långsiktiga framgång, vilket påpekas av Mandhanya och Shah (2010), för att göra kunder nöjda måste man först göra sina anställda nöjda. Företagets förmåga att möta interna behov är i och med detta avgörande i en förändrad arbetsmarknad.

Uppfattningen om företaget som arbetsgivare formas genom samtliga interaktioner som en medarbetare har med organisationen under hela anställningsperioden. (Plaskoff, 2017) Medarbetarna utgör en central del av organisationens varumärkesidentitet, de representerar och förkroppsligar företagets värderingar, varumärke och servicekvalitet (Abhari, 2007). Detta understryker vikten av att förstå medarbetarnas behov och upplevelser. Genom att förstå medarbetarens upplevelsebehov kan företag skapa

förutsättningar som främjar trivsel och lojalitet. Abhari (2007) konstaterar att personalretention fortsatt utgör en av de främsta utmaningarna, trots att flera strategier har utvecklats. I och med detta blir det centralt att identifiera faktorer som stärker medarbetarnas upplevelse av arbetsplatsen. I detta sammanhang blir förståelsen för hur employer branding påverkar medarbetarupplevelser särskilt viktigt.

Trots att employer branding har visat sig kunna stärka medarbetarengagemang och minska personalomsättning (Edwards, 2010), har forskningen till stor del fokuserat på det externa perspektivet, som hur varumärket uppfattas av potentiella anställda. Samtidigt växer vikten av att förstå de interna aspekterna, det vill säga hur nuvarande anställda upplever arbetsgivarens varumärke och sin relation till arbetsgivaren. Det handlar inte om att enbart om att kommunicera en attraktiv bild utåt, utan om att säkerställa att bilden som förmedlas motsvarar arbetsmiljön (Backhaus & Tikoo, 2004). I detta sammanhang blir intern employer branding avgörande. Som tidigare nämnts är det väsentligt att möta medarbetarnas behov för att motverka personalomsättning och främja trivsel på arbetsplatsen. Genom att förstå vad anställda värdesätter under sin anställning kan arbetsgivaren utforma interna employer branding-initiativ som speglar dessa värderingar. Detta förutsätter att organisationen har en förståelse för vad som uppskattas och vad som tillfredsställer medarbetarnas behov.

Lemon och Verhoef (2016) argumenterar för att kundupplevelser bör analyseras utifrån kundresan, där kontaktpunkter är avgörande för hur kunder formar sin övergripande uppfattning om ett företag. På liknande sätt kan organisationer kartlägga medarbetarresan för att förstå och förbättra medarbetarupplevelsen genom att identifiera viktiga kontaktpunkter och potentiella problemområden. (Horváth & Kenesei, 2023) Medarbetarnas upplevelser är subjektiva (Plaskoff, 2017), vilket gör det nödvändigt att förstå vad som är betydelsefullt för individen inom ramen för anställningsförhållandet. Vidare är det viktigt att medarbetarupplevelsen utgör en helhet, inte en linjär följd av isolerade händelser (Plaskoff, 2017). Tidigare forskning inom medarbetarresor beskriver kontaktpunkter som avgörande stunder (Emmett et al., 2021) eller som ett linjärt händelseförlopp baserat på interaktioner. Genom att betrakta medarbetarresan som en dynamisk konstruktion av händelser kan man nå en djupare förståelse för hur dessa kontaktpunkter tillsammans påverkar individens helhetsupplevelse av sin anställning.

Begreppet engagemang återkommer genomgående i texten och ses som eftersträvt för organisationer. Medarbetarengagemang främjar medarbetarens delaktighet, arbetsglädje och upplevda ansvar gentemot företagets värderingar och mål. (Harter et al., 2002) För arbetsgivare handlar det om att identifiera vad som väcker medarbetarens inre drivkraft för att uppnå högre kvalitet i arbetet. Khan (1990) definierar medarbetarengagemang som processen där individer investerar sitt fysiska, kognitiva och emotionella jag i sina arbetsroller. Detta väcker intressanta frågor kring hur interna employer branding-initiativ och positiva upplevelser inom organisationen kan främja ett ökat engagemang hos medarbetarna.

1.2 Syfte

Syftet med avhandlingen är att skapa en djupare förståelse för hur employer branding påverkar medarbetarupplevelsen under medarbetarresan samt hur dessa upplevelser i sin tur påverkar medarbetarnas engagemang.

För att uppfylla avhandlingens syfte kommer följande forskningsfrågor att besvaras:

F1: Vilka kontaktpunkter inom employer branding är avgörande för att forma medarbetarupplevelsen under medarbetarresan?

F2: Hur påverkar medarbetarupplevelsen medarbetarens engagemang under tiden i företaget?

1.3 Avgränsningar

Avhandlingen kommer att undersökas utifrån medarbetarens perspektiv på sin anställning, och den teoretiska referensramen om employer branding kommer därför att koncentreras på intern employer branding. För att skapa en heltäckande förståelse av medarbetarresan och medarbetarupplevelsen kommer dock den empiriska undersökningen att retrospektivt ta i beaktande den externa employer branding. Avhandlingen kommer att fokusera på anställdas arbetsförhållanden och kommer i och med detta inte ta i beaktande arbetsförhållanden som avslutas vilket motiveras med studiens syfte.

Studien begränsas geografiskt till Finland, och undersöker finländska anställda. Vidare begränsas studiens målgrupp till privata etablerade medelstora och stora företag. Avhandlingen kommer inte att specificeras till någon specifik bransch, eftersom detta inte anses vara relevant för studiens syfte samt för att nå en djupare förståelse och få

tillgång till varierande perspektiv är det viktigt att inkludera deltagare från olika branscher. Studien begränsas empiriskt till anställda som har intern och extern kundkontakt i sitt dagliga arbete eftersom de har en väsentlig roll i byggandet av externa kunders upplevelser av företagets varumärke.

1.4 Avhandlingens struktur

Denna avhandling är uppdelad i fem kapitel. I det inledande kapitlet introduceras avhandlingens ämne och dess relevans motiveras. Vidare presenteras problemområdet, studiens syfte och forskningsfrågor, samt de avgränsningar som gjorts för studien.

I det andra kapitlet redogörs för den teoretiska referensramen. Här definieras och presenteras studiens centrala begrepp som employer branding, intern employer branding, medarbetarengagemang och medarbetarupplevelser. Vidare behandlas kontaktpunkter i medarbetarresan. Avslutningsvis sammanfattas den teoretiska referensramen och en modell presenteras som har utvecklats för att tydliggöra och sammanfatta de centrala teorierna.

Det tredje kapitlet inleder den empiriska delen av arbetet och beskriver vilka metoder som valts för studien. Kapitlet redogör för val av forskningsstrategi, datainsamlingsmetod, urvalsförfarande och analysmetod samt studiens forskningsetik och datahantering.

I det fjärde kapitlet presenteras resultaten från den empiriska undersökningen. Resultaten struktureras i teman som behandlar hur medarbetare uppfattar arbetsgivaren, sitt engagemang samt sina upplevelser av medarbetarresan.

Det femte kapitlet innehåller en analys och diskussion av de empiriska resultaten i relation till den teoretiska referensramen. Kapitlet behandlar även studiens slutsatser samt studiens trovärdighet och tillförlitlighet.

Det sjätte och avslutande kapitlet utgör en sammanfattande slutdiskussion. Vidare lyfts praktiska implikationer till företagsledningen, avhandlingens begränsningar samt förslag till fortsatt forskning.

2 EMPLOYER BRANDING, ENGAGEMANG OCH MEDARBETARUPPLEVELSEN

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska referensram. För att besvara studiens syfte krävs en genomgång av relevant litteratur inom områdena employer branding, medarbetarengagemang och medarbetarupplevelser. Studiens syfte är att skapa en förståelse för hur employer branding påverkar medarbetarupplevelsen under medarbetarresan samt hur dessa upplevelser påverkar medarbetarens engagemang. Inledningsvis behandlas employer branding i syfte för att skapa en helhetsbild av ämnet och dess betydelse för medarbetarupplevelsen. Därefter redogörs för teorier kring medarbetarengagemang och medarbetarupplevelser. Det är särskilt viktigt att förstå medarbetarupplevelser ur ett holistiskt perspektiv i relation till medarbetarresan och dess kontaktpunkter. Genom detta kommer det att skapas en översikt av tidigare forskning och tydliggöra hur avhandlingen kommer att bidra till den befintliga litteraturen.

2.1 Employer branding

I den samtida affärsvärlden används branding i allt större utsträckning som ett strategiskt verktyg för att skapa konkurrensfördelar. Branding definieras som en systematisk process för att utveckla och etablera en avsedd varumärkesidentitet med syfte att särskilja organisationens produkter eller tjänster på marknaden. Genom tydlig positionering och identitet kan varumärket bidra till ökat värdeskapande för såväl kunden som företaget (Sokro, 2012) Inom ramen för branding betonas betydelsen av kundupplevelser som formas interaktioner mellan kunder, medarbetare och företaget. Dock är möjligheten att direkt kontrollera dessa upplevelser begränsad, vilket aktualiserar frågan om hur företag kan påverka kundupplevelser inom ett nätverk av interaktioner. (Schlager et al., 2011) Forskning visar att medarbetare spelar en central roll i kundupplevelsen eftersom deras attityder och beteenden påverkar hur kunden uppfattar företaget (Schlager et al., 2011; Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Implementeringen av varumärkesprinciper inom personalstrategi benämns som employer branding. Strategin används för att attrahera kvalificerade kandidater samt för att stärka engagemang och identifikation hos befintliga medarbetare i relation till organisationens kultur och övergripande mål. Organisationer investerar i allt högre grad i employer branding, vilket understryker dess strategiska betydelse. Ett starkt employer bidrar till konkurrensfördelar, stärker medarbetares internalisering av organisationens värderingar och ökar lojalitet och personalretention (Backhaus & Tikoo, 2004). Trots

ökad tillämpning är forskningen kring employer branding fortfarande begränsad med ett fåtal bidrag inom marknadsföringslitteraturen (Backhaus & Tikoo, 2004; Sokro, 2012) Employer branding utgör ett relativt nytt angreppssätt för att attrahera och behålla kvalificerad arbetskraft (Sokro, 2012).

Trots flera försök inom forskningen finns det inte en entydig definition av employer branding (Sokro, 2012). Ambler och Barrow (1996) gav den första definitionen av begreppet och såg arbetsgivaren som varumärket och de anställda som kunder. Mandhanya och Shah (2010) definierar employer branding som en målinriktad och långsiktig strategi som syftar att systematiskt påverka och forma uppfattningar och medvetenhet hos nuvarande medarbetare, potentiella arbetstagare och övriga intressenter i relation till ett specifikt företag. På liknande sätt beskriver Backhaus och Tikoo (2004) employer branding som en process där organisationen kommunicerar sitt unika värdeerbjudande till befintliga och potentiella medarbetare i syfte att etablera en tydlig och attraktiv identitet som arbetsgivare.

Vidare påpekas att employer branding innefattar hur organisationer marknadsför sitt erbjudande, kommunicerar med medarbetare och upprätthåller deras lojalitet genom att förmedla vad som gör dem unika och attraktiva som arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding bygger på principerna för relationsmarknadsföring där intresset grundar sig på att utveckla långsiktiga relationer med medarbetare genom att skapa tillit och engagemang (Sokro, 2012). Enligt Tanwar och Prasad (2016) är det övergripande målet med employer branding att attrahera och behålla kvalificerad personal. Edwards (2010) konstaterar att begreppet innebär att identifiera den unika anställningsupplevelsen genom att ta i hänsyn konkreta och abstrakta belöningar som en organisation erbjuder sina anställda. Sammanfattningsvis framstår employer branding som ett strategiskt begrepp vars syfte är att positionera organisationen som en attraktiv arbetsgivare genom systematisk kommunikation och relationsskapande initiativ.

Enligt litteraturen uttrycks employer branding på olika sätt. Ambler och Barrow (1996) definierar begreppet som ett paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska förmåner som erhålls genom anställning och förknippas med det anställande företaget. Backhaus och Tikoo (2004) beskriver employer branding som en process av tre steg: formuleringen av en tydlig värdeproposition, att marknadsföra denna externt för att attrahera kandidater samt integreringen av löftet i företagets kultur. Manhanya och Shah (2010) konstaterar på liknande sätt att den externt förmedlade bilden till potentiella

anställda differentierar företaget, och förvandlingen av denna bild till en fungerande relation mellan organisationen och medarbetare är en process. Den bild som förmedlas påverkar medarbetarnas attityd och engagemang gentemot employer brandet som kommuniceras genom organisationskulturen, vilket i sin tur påverkar upplevelsen av anställningen. Det handlar om en indirekt branding-effekt där kommunikationen från medarbetare bidrar till att forma employer brandet (Mandhanya & Shah, 2010)

Detta skapar förståelsen om att employer branding avser kommunikationen av en tydlig och differentierad bild av organisationen som en attraktiv arbetsgivare, riktad både extern och internt. Det tredje steget som påpekas av Backhaus och Tikoo (2004) består av den interna marknadsföringen av employer brandet var varumärkeslöftet tas med i organisationen och integreras som en del av organisationens kultur. Målet med intern marknadsföring, även benämnt intern branding är att utveckla en arbetsstyrka som är engagerad i de värderingar och organisatoriska mål som företaget har fastställt (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.2 Intern employer branding

Intern employer branding utgör en central del i organisationens övergripande employer branding strategi (Backhaus & Tikoo, 2004). Det syftar till att skapa en arbetsmiljö där medarbetare identifierar sig med organisationens värderingar och aktivt bidrar till att förverkliga både varumärkets och organisationens långsiktiga mål (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Ett starkt intern employer brand grundat i positiva medarbetarupplevelser är enligt Mandhanya och Shah (2010) en förutsättning för att det externa varumärket skall uppfattas som trovärdigt. Ballantyne (2000) understryker vidare att förmågan att skapa och leverera värde till externa marknader bygger på ett starkt internt stöd i form av sociala och ekonomiska relationer.

Intern employer branding utgår från synsättet att medarbetare bör betraktas som interna kunder, där deras behov och intressen prioriteras (Staniec & Kalińska-Kula, 2021; Ballantyne, 2000). Genom strategiskt anpassade initiativ skapar organisationen möjligheter för medarbetarna att utveckla sin kompetens, forma sin professionella identitet och uppnå arbetsmotivation. Detta förväntas i sin tur bidra till goda relationer på arbetsplatsen samt en ökad identifikation med organisationens övergripande mål (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Intern branding exponerar systematiskt medarbetarna för employer brandets värdeerbjudande vilket bidrar till att forma en organisationskultur som speglar företagets mål och värderingar. Detta syftar till att

bygga en arbetsstyrka som är svår för andra företag att imitera. (Backhaus & Tikoo, 2004)

Den etablerade litteraturen inom employer branding visar att det finns variationer i hur interna initiativ definieras begreppsmässigt. Inom litteraturen används intern branding och intern marknadsföring för att beskriva förmedlingen av initiativen, dessa består av liknande typer av aktiviteter som syftar till att öka medarbetarnas engagemang och stärka deras koppling till organisationens värderingar och mål.

Intern branding definieras som anknytning av varumärkets identitet och värderingar hos medarbetare för att säkerställa att dessa återspeglas i deras beteenden och kommunikation med externa intressenter (Barros-Arrieta & García-Cali, 2021) Baserat på denna definition kan det konstateras att intern branding handlar om att skapa identifikation med varumärket. Enligt Hoppe (2018) är det yttersta målet med intern branding initiativen att stärka employer brandet genom att exempelvis främja varumärkesstödjande beteenden hos medarbetarna.

Intern marknadsföring utgår från synsättet att medarbetare utgör organisationens interna kunder (Ballantyne, 2000) och definieras som en strategisk process som syftar till att attrahera, utveckla och motivera kompetent personal i syfte att möjliggöra högkvalitativ service gentemot externa kunder. Backhaus och Tikoo (2004) påpekar att intern marknadsföring bidrar till att skapa en arbetsstyrka som är svår för andra företag att efterlikna. Genom att systematiskt exponera medarbetarna för värdeerbjudandet, formas en organisationskultur som speglar företagets övergripande mål och möjliggör. Detta möjliggör etableringen av en unik kultur, kännetecknad av att verksamheten bedrivs enligt företagets egna principer (Backhaus & Tikoo, 2004).

Litteraturen om intern branding understryker vikten av att utbilda och utveckla medarbetare för att öka deras engagemang för företagets varumärke. Syftet med dessa initiativ är att uppmuntra medarbetarna att agera i linje med varumärkets värderingar och främja beteenden som stöder företagets identitet (Hoppe, 2018). En stark intern employer branding är väsentlig eftersom den hjälper till att bygga upp en känsla av lojalitet och engagemang bland anställda. Genom att skapa en arbetsmiljö där företagets värderingar och kultur inte bara kommuniceras utan också efterlevs, bidrar organisationen till att anställda känner sig värdefulla och motiverade. Det handlar om att bygga förtroende och respekt, samt erbjuda medarbetarna möjlighet att växa och

utvecklas, vilket i sin tur bidrar till högre personalretention och ett stabilare företag (Mandhanya & Shah, 2010).

Samtliga begrepp betonar vikten av medarbetaren och dennes upplevelse i organisationen, vilket i slutändan leder till en positiv upplevelse för kunden. I och med detta kommer respektive begrepp att ta i hänsyn i företagets interna employer branding initiativ. I texten ovan påpekas att intern employer branding är en strategisk process som skapar, utvecklar och motiverar medarbetare genom att systematiskt exponera medarbetarna för värdeerbjudandet och bidrar till en unik organisationskultur.

2.2.1 Aspekter inom intern employer branding

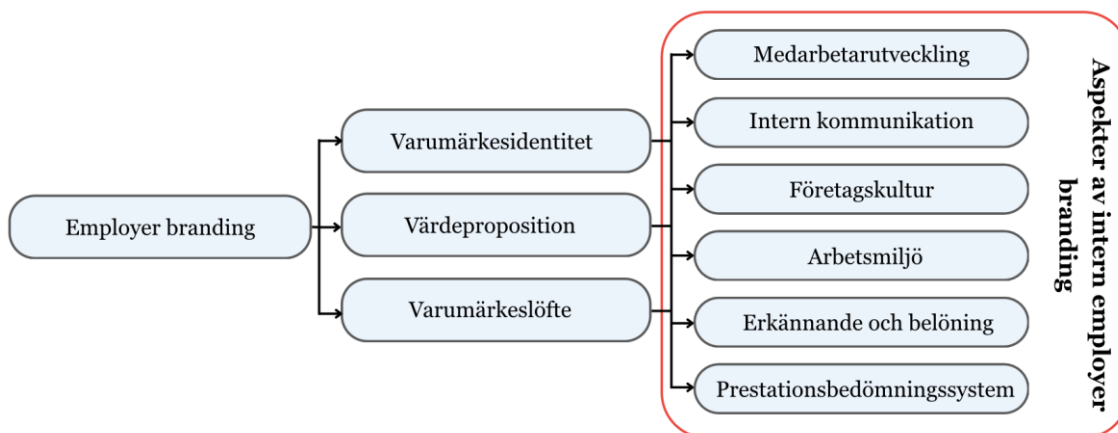
Intern employer branding realiseras genom strategiska initiativ som syftar till att förmedla, förankra och förstärka organisationens arbetsgivaridentitet bland de anställda. Inom ramen för detta synsätt betraktas medarbetarna som interna kunder och deras behov och intressen ges betydelse (Staniec & Kalińska-Kula, 2021; Ballantyne, 2000). Genom strategiskt utformande initiativ skapar organisationen möjlighet för medarbetarna att utveckla sin kompetens, forma sin yrkesidentitet och motiveras till ett effektivt arbetssätt. Detta förväntas i sin tur främja positiva interpersonella relationer och stärka medarbetarnas identifikation med organisationens mål (Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

Från litteraturen identifierades aspekter av interna employer branding- initiativ som främjar tillfredsställelse och engagemang. Medarbetarutveckling har identifierats som en faktor inom employer branding som främjar tillfredsställelse hos medarbetarna (Schlager et al., 2011; Hoppe, 2018). Hoppe (2018) framhåller utbildning och utveckling är väsentliga för att skapa en konsekvent och positiv arbetsgivarimage bland medarbetarna. Genom att erbjuda karriärmöjligheter, kompetenshöjande initiativ och mentorskap visar organisationen i att den investerar i sina medarbetare, vilket stärker deras engagemang och lojalitet. Initiativen kan ses som en form av socialt utbyte, där tillit och ömsesidiga åtagande utgör kärnan i relationen mellan arbetsgivare och medarbetare (Tansky & Cohen, 2001).

Staniec och Kalińska-Kula (2021) lyfter även fram medarbetarutveckling som en aspekt inom intern employer branding, och framhåller vidare betydelsen av intern kommunikation, prestationsbedömningssystem samt arbetsmiljö som faktorer för att stärka medarbetarnas identifikation med organisationen. Intern kommunikation spelar en viktig roll för att skapa en stark arbetsgivaridentitet och kännetecknas av öppenhet,

regelbundenhet och tydlighet i kommunikationen av organisationens vision, värderingar och mål (Sengputa et al., 2015). Företagskulturen bör enligt Schlager et al. (2011) karaktäriseras som en social kultur som främjar vänskapliga relationer mellan kollegor, vilket anses bidra till en positiv arbetsmiljö. Kulturen har en betydande inverkan på medarbetarnas attityder och engagemang gentemot organisationens employer brand eftersom varumärket kommuniceras och förstärks genom den interna organisationskulturen (Mandhanya & Shah, 2010). Erkännande och belöning framhålls av Ambler och Barrow (1996) som framhåller att erkännande av prestationer stärker intern employer branding, vilket kan ske genom formella belöningsystem och informellt beröm i vardagliga sammanhang. Slutligen är arbetsmiljön en viktig aspekt. En arbetsmiljö som kännetecknas av rättvisa, goda interpersonella relationer och balans mellan arbete och privatliv har visat en direkt inverkan på hur medarbetarna uppfattar sin arbetsgivare (Ahmed et al., 2022). Samtliga identifierade aspekter inom intern employer branding presenteras i figur 1.

Figur 1 Aspekter inom intern employer branding



Intern employer branding visar sig utgöra en betydelsefull faktor i organisationens långsiktiga strategi eftersom den påverkar såväl medarbetarengagemang som organisationens övergripande effektivitet och stabilitet. Mosley (2017) framhåller att en välfungerande intern employer branding-strategi främjar ökar förtroende mellan medarbetare och ledning, vilket genererar en känsla av trygghet, tillhörighet och lojalitet för medarbetarna. Denna tillit utgör en central faktor i medarbetarnas benägenhet att stanna kvar inom organisationen samt att aktivt bidra till organisationens framgång (Backhaus & Tikoo, 2004).

Saks (2006) betonar i likhet med Mosley (2017) vikten av relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare och argumenterar för att en framgångsrik intern employer branding-process stärka bandet mellan dessa parter. Detta band bidrar till ökat medarbetarengagemang, men även till högre produktivitet, innovationsbenägenhet och organisatorisk lojalitet. Vidare anser Backhaus och Tikoo (2004) att employer branding kan bidra till att etablera ett psykologiskt kontrakt mellan arbetsgivare och medarbetare, vilket skapar tydliga ömsesidiga förväntningar och därmed stärker arbetsstyrkans motivation och lojalitet (Backhaus & Tikoo, 2004).

Barrow och Ambler (2016) konstaterar att employer brandings syfte är att skapa en tydlig och enhetlig struktur som hjälper ledningen att prioritera, effektivisera och fokusera arbetet. Genom detta stärks produktiviteten och möjligheterna att attrahera, behålla och engagera medarbetare förbättras (Barrow & Ambler, 2016). Engagerade medarbetare tenderar att bli förespråkare för sin organisation, det vill säga brand ambassadörer. Brand ambassadörer bygger på en känsla av stolthet och tillhörighet och individerna sprider positiv information om organisationen, vilket ytterligare förstärker employer brandet (Tanwar & Prasad, 2016).

Tidigare forskning visar att intern employer branding inte enbart bidrar till att stärka organisationens identitet och attraktivitet, utan fungerar även som en grundläggande faktor för att främja medarbetarnas engagemang.

2.3 Medarbetarengagemang

Medarbetarengagemang definieras som en känsla av samhörighet och tillhörighet till organisationen, samt som attityder och beteenden stöder organisationens mål (Saks, 2006). Det handlar om medarbetarnas delaktighet, tillfredsställelse och entusiasm för sitt arbete, och kan ses som graden av åtagande en medarbetare har mot organisationens värderingar och mål (Harter et al., 2002). Kahn (1990) gav den första definitionen av medarbetarengagemang som hur organisationens medlemmar knyter sitt eget jag till sina arbetsroller och genom engagemang uttrycker och använder individer sina fysiska, kognitiva och emotionella resurser när de utför sina arbetsuppgifter (Kahn, 1990).

Medarbetarengagemang kan definieras på olika sätt, men en engagerad medarbetare är en individ som producerar resultat, inte byter jobb och fungerar som företagets ambassadör. Engagemang uppnås genom att stimulera medarbetarens entusiasm för sitt arbete och rikta den mot organisationens framgång. Detta kräver att arbetsgivaren uppmuntrar positiva beteenden som är i linje med organisationens mål (Chandani et al.,

2016). Tre psykologiska faktorer är avgörande för att uppnå medarbetarengagemang: känsla av mening, säkerhet och tillhörighet. När medarbetare upplever sitt arbete som meningsfullt, ökar deras motivation och koppling till organisationens mål. En känsla av säkerhet, där anställda känner sig trygga både emotionellt och fysiskt främjar engagemang ytterligare. Slutligen förstärker känslan av tillhörighet genom sociala relationer och gemenskap medarbetarnas vilka att bidra till organisationen (Kahn, 1990).

Vidare har medarbetarengagemang forskats för att få en kompletterande definition inom företagslednings perspektiv. Medarbetarengagemang definieras som ett positivt, uppfyllande, arbetsrelaterat sinnestillstånd som kännetecknas av energi och engagemang (Lemon, 2019). Engagemang kan delas upp i tre olika aspekter: intellektuellt engagemang, som innebär en stark vilja att prestera bättre i sitt arbete; affektivt engagemang, som handlar om att känna sig positiv efter att ha utfört sitt arbete; och socialt engagemang, där medarbetaren är aktiv i diskussioner med andra om hur arbetsrelaterade förbättringar kan göras (Chandani et al., 2016).

Lemon (2019) har forskat för att förstå medarbetares upplevelser genom en medskapande metod där fokuset ligger på att undersöka hur medarbetare skapar mening kring engagemang och lyfter fram komplexa aspekter av fenomenet. Medarbetarengagemang omvandlas i detta perspektiv från att vara ett funktionellt verktyg till en gemensam process för meningsskapande, vilket ger en djupare insikt i hur mening formas för interna målgrupper. Studien underströk att konceptualisera medarbetarengagemang som en kombination av funktionalistiska och medskapande perspektiv, och dialog lyftes fram som den centrala drivkraften för medarbetarengagemang. Medarbetare har en möjlighet att uppleva ökat engagemang genom mer frekvent dialog via direkt kommunikation. Aktivt lyssnande lyfts fram i studien som en viktig förutsättning för att uppnå engagemang, särskilt i kommunikationen med interna målgrupper (Lemon, 2019).

Medarbetarengagemang påverkas av flera organisatoriska faktorer, vilka har sammanställts och presenteras i tabell 1. Karriärutveckling utgör en central faktor och möjligheten att utveckla färdigheter kan bidra till individens känsla av meningsfullhet och långsiktig tillhörighet. I nära relation till detta står talanghantering, där strategier för att stödja och belöna kompetens främjar retention och motivation hos medarbetarna. Ledarskap spelar en avgörande roll för engagemang, särskilt när chefer agerar som mentorer och tydligt kommunicerar organisationens vision. Tydlighet i företagets

värderingar är en annan faktor som bidrar med ökad tillit för organisationens syfte när de är tydliga och konsekventa (Chandani et al., 2016).

Företagets förmåga att visa respektfull behandling av anställda, oavsett hierarkisk nivå, har visat sig vara starkt korrelerad med högre engagemang. Vidare påverkar företagets etiska standarder medarbetarnas upplevelse av arbetsplatsens trovärdighet. Rättvis behandling, som lika möjligheter till utveckling och befordran, bidrar till en upplevelse av organisatorisk rättvisa, vilket i sin tur förstärker engagemanget. Slutligen är tillfredsställelse i arbetet en grundläggande förutsättning för engagemang och grundar sig i en välbalanserad överensstämmelse mellan individens kompetenser och arbetsuppgifternas krav (Chandani et al., 2016). Reflekterar man över de interna employer branding-initiativen (se figur 1) och faktorerna för medarbetarengagemang (se tabell 1) framstår det ett nära samband mellan de två begreppens initiativ. Detta tyder på att de utgör en gemensam strategisk grund för att stärka engagemang, lojalitet och organisationsidentitet.

Tabell 1 Faktorer som påverkar medarbetarengagemang

1. Karriärutveckling	5. Respektfull behandling av anställda
2. Talanghantering	6. Företagets etiska standarder
3. Ledarskap	7. Rättvis behandling
4. Tydlighet i företagets värderingar	8. Tillfredsställelse

2.4 Medarbetarupplevelsen

Kopplingen mellan employer branding och medarbetarupplevelser är central, eftersom båda koncepten stärker medarbetarengagemanget och bidrar till en arbetsmiljö som främjar medarbetarens retention och organisationens framgång (Backhaus & Tikoo, 2004; Mandhanya & Shah, 2010). För att förstå denna koppling är det avgörande att skilja mellan medarbetarengagemang och medarbetarupplevelser. Medarbetarengagemang handlar ofta om kortsiktiga initiativ och ytliga förändringar som syftar till att höja arbetsmotivationen, medan medarbetarupplevelser fokuserar på att långsiktigt omforma och utveckla hela företagets arbetsmiljö och kultur (Morgan, 2017).

Abbott (1995) diskuterade mänskliga behov och konstaterade att vad människor verkligen önskar är tillfredsställande upplevelser. Under det senaste decenniet har det lagts fokus på medarbetarupplevelser och begreppet har fått mycket uppmärksamhet från företag inom olika branscher och sektorer. Medarbetarnas upplevelser har undersökts ur ett kundupplevelseperspektiv, och dessa två koncept är sammanflätade och påverkar varandra antingen positivt eller negativt (Batat, 2022). Anställda, precis som kunder, upplever varumärket, företaget och de erbjudanden de är knutna till, och deras beteenden speglar den upplevelsen. (Schembri, 2006) Det är väsentligt att förstå medarbetarupplevelser eftersom det är ett centralt koncept för förståelsen av medarbetarens reaktioner. (Piening et al., 2014) Förståelse av medarbetarupplevelsen kan ge viktiga insikter för att förstå och hantera medarbetarens engagemang, motivation, effektivitet, prestation och produktivitet. (Batat, 2022) Vidare kan förståelsen och förbättringen av medarbetarupplevelser bidra med att förbättra system och metoder för hantering av kundupplevelser. (Abhari et al., 2008)

Morgan (2017) beskriver medarbetarens upplevelse som en källa till innovation, ett sätt att öka kundnöjdheten, en strategi för att rekrytera talang samt att engagera och förbättra medarbetarnas prestation. Denna definition betonar den starka kopplingen mellan kundens upplevelse och den anställdas upplevelse, samt den viktiga rollen medarbetarnas tillfredsställelse har för deras upplevelser (Batat, 2022). Det förekommer olika definitioner av begreppet i litteraturen. Plaskoff (2017) hänvisar till medarbetarens holistiska uppfattningar om relationen med arbetsgivaren, baserat på alla möten med kontaktpunkter längs den anställdas resa. Denna syn på medarbetarupplevelsen tar i beaktande flera faktorer, både personliga och organisatoriska samt interna och externa aktörer. (Plaskoff, 2017) Vidare understryker Morgan (2017) att medarbetarupplevelsen skapas gemensamt med arbetsgivaren och medarbetaren, och det finns en stark koppling mellan medarbetarens förväntningar, behov och önskemål samt företagets mål och företagets ledningsmässiga vision. Det optimala scenariot innebär att medarbetarens verklighet överensstämmer med organisationens utformning av verkligheten (Morgan, 2017).

Forskning indikerar på att medarbetarupplevelsen har undersökts ur ett kundupplevelseperspektiv (Tucker, 2020; Batat, 2022). Det är möjligt att använda kundupplevelse konceptet för att erbjuda medarbetare positiva arbetsupplevelser så länge företagen är villiga att behandla sina medarbetare som interna kunder. (Abhari et al., 2008) I och med detta är det värdefullt att beakta aspekter i kundupplevelser med

medarbetarupplevelser. Schmitt et al. (2015) beskriver att alla typer av möten skapar en kundupplevelse. Denna definition är jämförbar med Plaskoff (2017) definition av medarbetarupplevelse som understryker vikten av alla möten med arbetsgivaren under anställningsförhållandet som bidrar till medarbetarens holistiska uppfattning av relationen med arbetsgivaren. Vidare definieras upplevelse som resultat av aktivt deltagande i aktiviteter eller exponering för händelser och personer över tid. Detta påverkar individens tankar och känslor och leder till förvärv av kunskap eller färdigheter.

Studier om medarbetarupplevelsen lyfter fram situationer där anställda samtidigt upplever olika former av interaktioner, både organisatoriska, sociala och privata. I detta sammanhang lyfts den dynamiska aspekten av erfarenheterna fram; anställda samverkar med olika karriärelement, såsom kollegor, chefer, kunder, leverantörer och den fysiska arbetsmiljön. Detta kan i sin tur påverka de anställdas kognitiva och emotionella tillstånd (Abhari et al., 2008). Positiva upplevelser aktiverar sinnen, känslor, tankar, handlingar, värderingar och relationer i olika former. (Gentile et al., 2007; Abhari et al., 2008) I samband med detta kan medarbetarupplevelse vidare definieras som de intryck och erfarenheter som en anställd får under interaktionen med olika karriärelement. Dessa interaktioner påverkar medarbetarnas kognition (rationellt förvärv) och affektion (internt och personligt förvärv), vilket i sin tur leder till specifika beteenden (Abhari et al., 2008).

Litteraturen om medarbetarupplevelser har identifierat betydelsen av interaktioner och den dynamiska naturen av upplevelsen (Abhari et al., 2008). Trots detta finns det få teorier som diskuterar medarbetarens respons på dessa interaktioner. Det har konstaterats att karriärelement och arbetsmiljöfaktorer påverkar medarbetarens upplevelser vilka påverkar de anställdas kognitiva och emotionella tillstånd. (Plaskoff, 2017; Panneerselvam & Balaraman, 2022; Abhari et al., 2008) Medarbetarupplevelsen betraktas därmed som en samling psyko-kognitiva känslor kopplade till de fördelar som anställningen medför. (Abhari et al., 2008) Tidigare forskning indikerar att det finns ett behov för att vidare definiera dynamiken inom medarbetarupplevelsen samt de drivande krafterna, dimensionerna och smärtpunkterna genom den organisatoriska resan (Batat, 2022).

Kundupplevelsen och medarbetarupplevelsen ses båda som dynamiska processer (Lemon & Verhoef, 2016; Abhari et al., 2008). Lemon & Verhoef (2019) hänvisar att kundupplevelsen kan i bästa fall innebära fem typer av respons: den kognitiva dimensionen, som handlar om de mentala förmågorna som att exempelvis bearbeta

information; den affektiva dimensionen inkluderar attityder och attitydmässiga responser; den emotionella dimensionen som bygger på kundens känslor och emotioner; den sociala dimensionen, som påverkar kundens beteende; den fysiska dimensionen som handlar om handlingar, som exempelvis kroppsspråk (Lemon & Verhoef, 2009).

Forskning indikerar på att medarbetarupplevelsen är medarbetarens holistiska uppfattning om relationen till sin arbetsgivare, och inkluderar alla interaktioner med arbetsgivaren vid kontaktpunkter längs den anställdas resa. Ett företag måste förstå och känna empati för sina anställda, både som individer och som en del av grupper, för att kunna tänka holistisk kring hela upplevelsen snarare än bara enskilda händelser. Det är viktigt att erkänna att uppfattningen om relationen börjar innan den anställda ansluter sig till företaget och fortsätter även efter att de lämnat (Plaskoff, 2017). Vidare är det väsentligt att ta i beaktande att upplevelser är subjektiva, eftersom människor har känslor, olika uppfattningar, attityder och beteenden. I och med detta är det viktigt att organisationen känner sina anställda, och att processen kring medarbetarupplevelse inte endast görs för medarbetarna, utan tillsammans med dem (Morgan, 2017).

2.4.1 Den digitala medarbetarupplevelsen

Arbetsmiljön har ändrats under de senaste åren, och arbete utförs i dagens samhälle i allt högre grad som distans- eller hybridarbete (Statistikcentralen, 2023). Genom att utnyttja idéer från medarbetarupplevelsen har man utvecklat konceptet digital medarbetarupplevelse. Den digitala medarbetarupplevelsen är en delkomponent av medarbetarupplevelsen som konkretiserar medarbetarens arbetarupplevelser av sina interaktioner med företagets teknologi, vilket påverkar medarbetarens dagliga arbetsupplevelse (Moganadas & Goh, 2022).

Den digitala transformationen kräver att företagen säkerställer att de genomförda förändringarna leder till konkurrensfördelar och ökad produktivitet för organisationen. Framgångsrik digital transformation handlar i stora drag om människorna i organisationen (Gheidar & ShamiZanjani, 2020). För att lyckas med digital transformation och kundupplevelse, öka medarbetarengagemanget och produktiviteten samt attrahera och behålla de bästa talangerna bör organisationer ompröva och förbättra sin digitala medarbetarupplevelse (Gheidar & Zanjani, 2021).

Gheidar och ShamiZanjani (2020) beskriver den digitala medarbetarupplevelsen som summan av de digitala interaktionerna mellan en medarbetare och deras organisation, samt summan av de digitala interaktionerna inom arbetsmiljön. Denna syn på den

digitala medarbetarupplevelsen tar i hänsyn både interaktionerna och medarbetarens holistiska uppfattning av sina erfarenheter. Moganadas och Goh (2022) understryker att befintlig litteratur har gemensamt tagit i beaktande den digitala medarbetarupplevelsen i samband med de erfarenheter anställda möter. Baserat på insikter av tidigare forskning definieras den digitala medarbetarupplevelsen som anställdas uppfattningar och känslor kring sina interaktioner med de digitala teknologier som deras organisationer skapar. Dessa uppfattningar grundar sig på faktorer som syfte och behov, trovärdighet, användarvänlighet och organisatoriskt stöd, vilket påverkar den övergripande medarbetarupplevelsen samt anställdas engagemang, kvarhållande, lärande, kompetens och produktivitet i stor utsträckning (Moganadas & Goh, 2022).

Abhari et al. (2021) uppger vikten av att tydligt definiera de centrala egenskaperna hos en digital kultur som påverkar medarbetarupplevelsen och anställdas engagemang inom digital styrning för att möjliggöra en framgångsrik digital transformation. Medarbetarupplevelsen beskrivs som hur de anställda uppfattar de positiva effekterna av digitalisering, det vill säga fördelarna med att använda företagets teknologi. (Abhari et al., 2021) Vidare har den digitala medarbetarupplevelsen hänvisats till hur anställda arbetar, vilka verktyg och teknologier som de använder samt den kultur som omger dem. Organisationer bör i och med detta analysera infrastrukturen (verktygen), anställdas interaktioner samt användarupplevelsen. Den digitala medarbetarupplevelsen har även diskuterats i detalj, och hur anställda integrerar med teknologier för arbetsflöde och produktivitet, kommunikation och samarbete, lärande, samt HR-system (Moganadas & Goh, 2022)

Moganandas och Goh (2022) hänvisar till betydelsen av den digitala medarbetarupplevelsen i dagens arbetsmiljö. Forskning inom den digitala medarbetarupplevelsen blev väsentlig som följd av pandemin då flera arbetsplatser löste distanseringen från arbetsplatsen med digital teknik (Moganandas & Goh, 2022) vilket även har lett till en förändring i arbetslivet och fler individer har börjat arbeta på distans. (Galanti et al., 2023) Även om distansarbete har bidragit med fördelar som flexibilitet och kontroll över arbetstiden, medför det också nya utmaningar. Forskning indikerar på fördelar för teamarbete, flexibilitet och anställdas kontroll över när och var de arbetar. Det har även visats att användning av teknik ökar behovet av autonomi och kontroll i arbetet, samt vikten av individuella och organisatoriska resurser som målsättning och självövervakning, vilket förbättras tillfredsställelse och välbefinnande vid distansarbete. Vidare har det identifierats utmaningar för medarbetaren, att arbeta utanför

traditionella arbetsplatser ger möjlighet att arbeta när som helst och var som helst, vilket kan anses som en fördel och belastning. Medan flexibilitet kan öka autonomi för vissa, kan det också leda till press och inkräkning på privatlivet för andra, vilket gör att många anställda saknar tid för avkoppling efter arbetsdagen. Vidare kräver den digitala arbetsmiljön nya kunskaper och färdigheter, vilket kan göra att en arbetstagare känner sig oförberedd. Det har även konstaterats att traditionellt positiva relationer med överordnade kan bli utmanande i distansarbete (Galanti et al., 2023).

Teknikutvecklingen har lett till att upplevelser förändras online och digitalt. Förväntningarna på digitala upplevelser har ökat alltmer eftersom medarbetare jämför varje interaktion med sina bästa användarupplevelser online. Genom att investera resurser i att förbättra den digitala upplevelsen för medarbetare kan organisationer skapa en utmärkt upplevelse och förbättra organisationens prestation (Daud et al., 2021). Dock har det även konstaterats att tekniken i sig inte är störande, utan det är medarbetarnas tankesätt, ledarskapets stöd, organisationskultur och praxis som driver framgångsrik digital transformation (Gheidar & Zanjani, 2021).

2.4.2 Hantering av medarbetarupplevelser

Anställda utgör hjärtat i en organisation och är mera än bara resurser; de representerar och förmedlar företagets värderingar, varumärke och servicekvalitet (Abhari, 2007). Marknadsföringsinitiativ som kundupplevelsehantering syftar till att berika kundernas erfarenhet vid varje kontaktpunkt genom kundresan (Lemon & Verhoef, 2016). Organisationer har på motsvarande sätt ansvar för att förbättra sina anställdas upplevelser inom arbetsplatsen. För att uppnå detta mål är det möjligt att tillämpa principerna för kundupplevelsehantering, förutsatt att företag behandlar sina medarbetare som interna kunder. Befintlig forskning betonar vikten av interna marknadsföringsinitiativ för att förbättra medarbetarupplevelsen vilket i sin tur förbättrar servicekvaliteten till externa kunder. Att skapa positiva upplevelser för anställda genom utbildningsprogram, intern employer branding och effektiv kommunikation är sammanlänkat och stärker externa marknadsföringsinitiativ (Abhari, 2007).

Medarbetarupplevelsehantering kan definieras som medarbetarens subjektiva och föränderliga uppfattning om deras kognitiva, beteendemässiga, och emotionella tillstånd, tillsammans med deras sociala interaktioner inom organisationen och dess relaterade aktörer, oavsett om de är interna eller externa.

Medarbetarupplevelsehanteringen syftar på att erbjuda en övergripande förståelse om hur medarbetarnas upplevelse är kopplad till välmående och konceptualiseras runt tre nyckelkategorier: personliga-, sociala-, och kulturella entiteter. Dessa entiteter kan påverka medarbetarnas välmående, inklusive deras kognitiva, fysiska, emotionella, rationella och ekonomiska tillstånd (Batat, 2022).

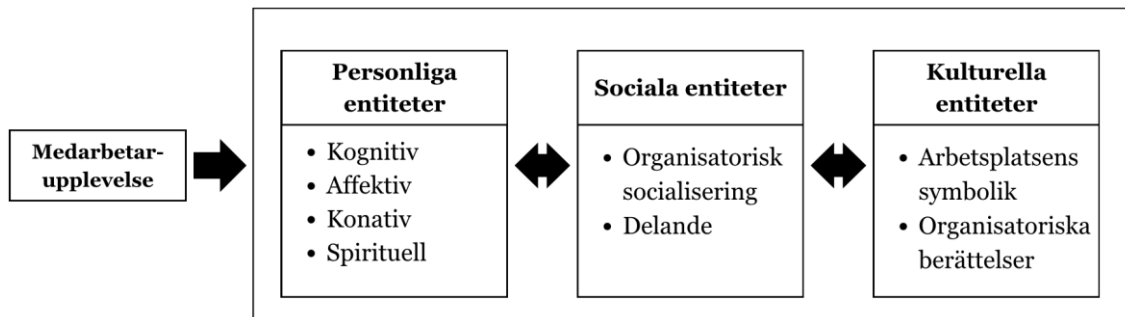
Medarbetarens personliga entiteter kan delas in i fyra värden: kognitiva (intellektuella dimensioner), affektiva (känslomässiga dimensioner), konativa (beteendemässiga aspekter) och spiritiuella (mening och värde i arbetslivet). Dessa värden reflekterar aspekter av medarbetarens erfarenhet på arbetsplatsen. De personliga aspekterna utgör medarbetarens tolkning av arbetsmiljön och upplevelsen av arbetsplatsens objekt och förhållanden som varierar beroende på person (Batat, 2022).

Medarbetarens sociala entiteter är en central komponent som formar medarbetarens upplevelse genom interaktioner med interna och externa sociala aktörer och består av delaktighet och socialisering. Delaktighet innebär att organisationen skapar medarbetarupplevelsehanterings möjligheter som främjar en positiv organisationskultur. Detta sker genom att engagera medarbetare i aktiviteter med både formella och informella sociala aktörer, såsom kollegor och familj. Socialiseringen inkluderar kognitiva och procedurala processer som hjälper medarbetare att integrera organisationens värden, normer och attityder. Procedurell socialisering innebär att medarbetare aktivt tolkar och formar sin upplevelse, vilket skapar en ömsesidig påverkan mellan individ och organisation. Denna process stärker medarbetarens välmående och sociala identitet genom kontinuerlig interaktion och anpassning i förhållande till både individuella och kollektiva erfarenheter. Sammanfattningsvis omfattar de sociala dimensionerna delaktighet och socialisering inom organisationen, vilka tillsammans bidrar en känsla av tillhörighet och social identitet för medarbetaren (Batat, 2022).

De kulturella entiteterna består av arbetsplatsens symbolik och organisationsberättelser, vilka är centrala för att forma och förstärka upplevelser som påverkar medarbetarens välmående. Arbetsplatsens symbolik, som exempelvis identitetsskapande praktiker, stärker känslan av samhörighet och betydelse för medarbetarna, vilket i sin tur främjar tillfredsställelse och lojalitet (Kemp et al., 2015). Genom att införa organisationsberättelser och använda storytelling förstärks den gemensamma organisationskulturen, vilket främjar engagemang och tillhörighet. Narrativa tekniker kan hjälpa medarbetaren att knyta an till organisationens värderingar, vilket förbättrar

både individuell och kollektiv välfärd genom att skapa en känsla av gemenskap och sammanhang (Batat, 2022).

Figur 2 Ramverk för medarbetarupplevelsehantering



Kommentar. Modifierad från *The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future* (2022). Batat, W.

Medarbetarens upplevelse formas av individens värderingar som i sin tur påverkar medarbetarens respons på arbetsmiljön. På grund av detta är medarbetarupplevelsehantering subjektiv och tjänar individens behov främst på en personlig nivå. Subjektivitet hänvisar till de medvetna och omedvetna tankar och känslor som individen har, samt personens självkänsla och uppfattning om sin relation till världen (Batat, 2022). En central aspekt inom medarbetarupplevelsehantering är därmed att tillfredsställa emotionella behov, eftersom känslomässigt engagemang motiverar medarbetare och leder till att de skapar exceptionellt bra service till externa kunder. När medarbetare har starka emotionella band till företaget och dess varumärke, förmedlar de sin positiva inställning vidare till kunderna. Medarbetarupplevelsehantering fungerar som en heltäckande strategi för att optimera medarbetarens resa genom deras interaktioner med varumärket, arbetsmetoder, arbetsmiljö och karriärutveckling (Abhari, 2007).

2.5 Medarbetarresan

Enligt Berry et al. (2002) skapar kundupplevelsehantering grunden för att leverera högkvalitativa upplevelser. En väsentlig del i strategin för hanteringen av kundupplevelser grundar sig i förståelsen av kundresan (Berry et al., 2002). Som tidigare nämnt har företag ansvaret för att förbättra sina anställdas upplevelser inom arbetsplatsen (Abhari, 2007) och medarbetarupplevelsen har undersökts ur ett kundupplevelseperspektiv (Batat, 2022; Tucker, 2020). I och med detta kommer även medarbetarresan att granskas ur ett kundreseperspektiv i avhandlingen för att skapa en förståelse i ämnet.

Kartläggning av medarbetarresan är ett strategiskt verktyg som hjälper organisationer att förstå och förbättra medarbetarresan genom att identifiera viktiga kontaktpunkter och problemområden. Denna metod kan användas för att utveckla lösningar som ökar medarbetarnöjdheten och minskar personalomsättning (Horváth & Kenesei, 2023). Likt kundupplevelsen, som utvecklas över tid och där tidigare erfarenheter påverkar framtida upplevelse (Verhoef et al., 2009) beskriver Plaskoff (2017) medarbetarupplevelsen som en dynamisk och sammanhängande konstruktion som grundar sig medarbetarens holistiska syn på relationen med arbetsgivaren, som formas genom alla möten och interaktioner längs medarbetarens resa inom organisationen (Plaskoff, 2017).

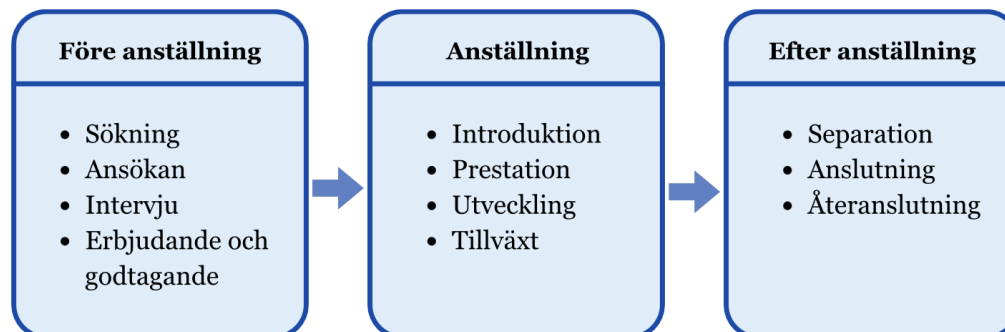
På grund av detta är det avgörande att förstå medarbetarupplevelsen som en kontinuerlig process, där varje kontaktpunkt har potential att påverka den övergripande upplevelsen och relationen till arbetsgivaren. Detta innebär att organisationen bör betrakta medarbetarens tid inom företaget som en helhet, snarare än att fokusera på enskilda händelser under anställningen. Medarbetarresan består av många olika kontaktpunkter, och varje kontaktpunkt bidrar till den totala kvaliteten på medarbetarens upplevelse (Plaskoff, 2017).

Medarbetarresan kan formas med hjälp av kundresan genom justeringar och en översyn av kontaktpunkterna i resorna. Till skillnad från mera traditionella metoder fokuserar medarbetarresan inte på processer från ett perspektiv av prestationsmätning och talanghantering, utan på medarbetarens egen upplevelse. Tidigare forskning visar medarbetare inte söker konkreta förmåner utan snarare ett känslomässigt tryggt arbetsklimat, tillfredsställelse i sitt arbete och en aktiv roll i att forma en förbättrad medarbetarupplevelse (Horváth & Kenesei, 2023).

Enligt Lemon och Verhoef (2016) består kundresan av tre faser: förköp, köp och efterköp. Denna tre-delade modell kan jämföras med Plaskoff (2017) modell som även består av tre faser: före anställning, anställning och efter anställning. Resan betraktas holistiskt med att betrakta resans startpunkt redan före innan den första arbetsdagen, och till och med innan arbetserbjudande accepteras. Upplevelsen börjar när medarbetaren överväger att söka en tjänst och börjar söka information om möjliga arbetsgivare (Plaskoff, 2017). Detta kan jämföras med Lemon och Verhoefs (2016) konstruktion av kundresan och förköpsfasen, vilket innebär kundens interaktioner med företaget före en faktisk transaktionsaktivitet, och baserar sig på uppfattat behov och informationssökning.

Den andra fasen av resan, anställning, innefattar den anställdas tid inom företaget och kännetecknas av faktorer som introduktion, prestation, utveckling, tillväxt (Plaskoff, 2017). Jämfört med Lemon och Verhoefs (2016) modell av kundresan består den andra fasen av köpet, som inkluderar allt samspel mellan konsumenten och företaget under själva köpeeventet och kännetecknas vanligtvis beteende som beslutsfattande, beställning och betalning för produktion eller tjänsten (Lemon & Verhoef, 2016). Köpfasen är även jämförbar med medarbetarresans fas av anställning, och inkluderar samspel mellan medarbetaren och företaget under anställningsförhållandet och inkluderar en stark koppling mellan medarbetarens förväntningar, behov och önskemål samt företagets mål. (Morgan, 2017) Medarbetarresor och kundresor är jämförbara och liknande i karaktären, men det är viktigt att notera att trots likheterna, är tidsramen ofta kortare i kundresor än för medarbetarresor. Exempelvis kan introduktionen i en roll ta upp till ett år att genomföra, vilket är betydligt längre än för köpet av en produkt (Emmett et al., 2021). Den sista fasen av medarbetarresan är efter anställning och beskriver den anställdas tid efter företaget och övergång till en ny jobbpå plats. Denna fas består av separation, anslutning och återanställning (Plaskoff, 2017)

Figur 3 Medarbetarresan



Kommentar. Modifierad från *Employee experience: the new human resource management approach* (2017). Plaskoff, J.

Medarbetarresor resa kan illustreras genom en karta som ger en visuell översikt över resans olika steg, toppar och dalar, samt vad medarbetaren ser, tänker och känner i olika skeden av resan. Visualisering möjliggör identifiering av olika kontaktpunkter samt möjligheter till förbättring. (Tucker, 2020). Inom litteraturen om medarbetarresor och medarbetarupplevelser finns olika sätt att kartlägga medarbetarens resa. Plaskoff (2017) presenterar en linjär modell där medarbetaren rör sig genom olika faser som påverkar varandra. Denna modell liknar Lemon och Verhoef (2016) linjära modell, men visualiseras dock som en mer dynamisk konstruktion som tar i beaktande beteenden,

samt tidigare och kommande upplevelser. Denna modell är mera holistisk, där olika faser och erfarenheter samverkar för att skapa en sammanhållen upplevelse. Emmett et al. (2021) presenterar däremot en cyklisk modell för medarbetarresan, där anställningsförhållandet visualiseras genom kontaktpunkter eller avgörande stunder (egen översättning av moments that matter). Gemensamt för dessa modeller är att de alla lyfter fram kontaktpunkter som avgörande faktorer i medarbetarresan och skapandet av upplevelsen.

2.5.1 Kontaktpunkter i medarbetarresan

Medarbetarresan byggs upp kring varierande kontaktpunkter. Dessa kontaktpunkter påverkar kvaliteten av medarbetarupplevelsen, och inkluderar interaktioner med både interna och externa källor (Plaskoff, 2017) och består av både direkta och indirekta kontakter med varumärket, arbetsmiljön och karriärmöjligheterna (Abhari et al., 2008).

Forskning antyder på att identifiering av kontaktpunkter som är viktiga för medarbetarna har uppnått bäst resultat för medarbetarengagemang. En avgörande faktor i detta var att se på medarbetarnas upplevelse från deras perspektiv (Tucker, 2020).

Litteraturen om medarbetarupplevelser och medarbetarresan betonar vikten av att utveckla och förbättra kontaktpunkterna i medarbetarresan tillsammans med medarbetarna (Tucker, 2020). Trots denna betoning finns det få studier som klassificerar kontaktpunkterna i medarbetarresan, och befintliga studier varierar i hur de definierar och kategoriserar dessa kontaktpunkter (Plaskoff, 2017; Tucker, 2020, Emmett et al., 2021). Inom kundupplevelser och kundresor har det lagts mycket uppmärksamhet på kontaktpunkter och dess karaktär (Lemon & Verhoef, 2016; Stephen & Galak, 2012). I och med detta kommer litteraturen för kontaktpunkter inom kundresor att användas för att identifiera diverse kontaktpunkter inom medarbetarresan.

Inom kundresan har befintliga studier identifierat olika kontaktpunkter. Lemon och Verhoef (2016) har identifierat fyra kategorier av kontaktpunkter för upplevelsen: varumärkesägda, partnerägda, kundägda och sociala/externa/fristående. Kunden kan integrera med var och en av dessa kategorier av kontaktpunkter i varje steg av upplevelsen. Varumärkesägda kontaktpunkter är kundinteraktioner under upplevelsen som är designade och hanterade av företaget och ligger under företagets kontroll och inkluderar all typ av varumärkesägd media som exempelvis webbplatser och lojalitetsprogram (Lemon & Verhoef, 2016). Speglar man detta till litteraturen inom

medarbetarupplevelser kan man identifiera varumärkesägda kontaktpunkter som exempelvis rekryteringswebbplatser, utbildningsmaterial, interna kommunikationskanalerna och prestations- och feedbacksystem (Morgan, 2017). Vidare beskriver Plaskoff (2017) kontaktpunkter som interaktioner med olika delar av organisationens kultur som bland annat medarbetarinteraktioner, erfarenhet av verktyg, kommunikation, fysisk arbetsmiljö, rutiner och riktlinjer samt traditioner som kontaktpunkter, vilka kan kopplas som varumärkesägda i och med att det interaktioner med medarbetare som är designade och hanterade av företaget.

Partnerägda kontaktpunkter är gemensamt utformade, hanterade eller kontrollerade av företaget och en eller flera av dess samarbetspartners (Lemon & Verhoef, 2016). Medarbetarupplevelsen formas olika typer av interaktioner som exempelvis leverantörer, utbildningsprogram, förmånsleverantörer, och supporttjänster (Abhari et al., 2008). Kundägda kontaktpunkter är kundens egna handlingar som ingår i den övergripande kundupplevelsen, men som företaget, dess partner eller andra inte påverkar eller kontrollerar. Slutligen är sociala/externa/ fristående kontaktpunkter som inte särkapade av företaget eller kunden, men de har ändå en stark påverkan på kundupplevelsen (Lemon & Verhoef, 2016). Inom medarbetarresan påverkar bland annat externa källor som samtal med vänner och familj, medierapportering och tidigare anställda medarbetarens helhetsmässiga upplevelse. (Plaskoff, 2017)

Stephen och Galak (2012) klassificerar kontaktpunkter inom kundresan utifrån typ av media och presenterar tre huvudkategorier: betalda, ägda och förtjänade medier. De beskriver betalda medier som aktiviteter eller kontaktpunkter som skapas av företaget eller dess ombud, vilket inkluderar exempelvis annonsering i externa kanaler, e-postkampanjer och sponsring. Ägda medier omfattar aktiviteter eller kontaktpunkter som skapas av företaget eller dess ombud i kanaler de själv kontrollerar. Detta kan vara reklam och sociala mediekkanaler. Förtjänade medier är aktiviteter eller kontaktpunkter som indirekt genereras av företaget och rekommendationer från andra (Stephen & Galak, 2012)

Inom litteraturen för medarbetarupplevelser har begreppet ”avgörande ögonblick” identifierats som kritiska steg i medarbetarens livscykel. Om dessa ögonblick utformas på rätt sätt kan de leda till en betydande förbättring av den övergripande upplevelsen. Dessa ögonblick hjälper även att identifiera och kartlägga problemområden som kan åtgärdas för att förbättra medarbetarens resa. Det betonas att de avgörande ögonblicken varierar mellan företag, men de följer ofta en liknande struktur av medarbetarresor i de

flesta organisationer. Till exempel, i organisationer där anställda arbetar hemifrån under en längre tid kan problem uppstå som känsla av isolering eller oro för att missa karriärmöjligheter. För att bemöta dessa utmaningar är det avgörande att involvera medarbetarna i utformningen av de avgörande ögonblicken och skapa tillsammans med dem lösningar. Involveringen bidrar inte endast till att identifiera och åtgärda problem, utan stärker de mänskliga aspekterna av arbetet. Detta leder i sin tur till en mer meningsfull och effektiv arbetsupplevelse (Emmett et al., 2021).

2.6 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

För att skapa en helhetsbild av avhandlingens teoretiska referensram har en modell utvecklats som integrerar de centrala begreppen: employer branding, medarbetarupplevelse och medarbetarengagemang (se figur 4). Modellen illustrerar hur dessa faktorer samspelar och påverkar varandra genom företagets handlingar och kommunikation. Modellen har satts ihop för att presentera medarbetarens perspektiv, medan företagets handlingar presenteras med pilarna.

Employer branding handlar om hur företaget uppfattas som arbetsgivare och handlar om hur organisationen kommunicerar och levererar sina värderingar, anställningserbjudanden och arbetsmiljö. Employer branding är en långsiktig strategi (Mandhanya & Shah, 2010) som syftar att forma arbetskulturen och stärka organisationens attraktionskraft både internt och externt (Backhaus & Tikoo, 2004). En stark employer branding skapar en tydlig företagsidentitet (Backhaus & Tikoo, 2004; Sokro, 2012) vilket bidrar till att medarbetarna upplever en känsla av tillhörighet och syfte (Ambler & Barrow, 1996; Edwards, 2010).

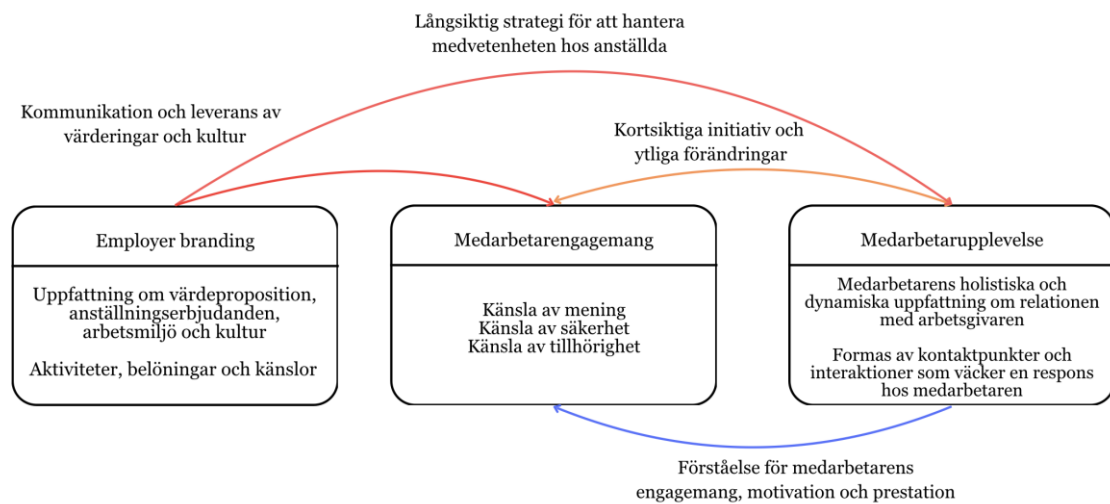
Medarbetarupplevelsen är den subjektiva uppfattningen av relationen till arbetsgivaren och påverkas av kontaktpunkter och interaktioner genom hela medarbetarresan, det vill säga från rekrytering till avslutad anställning (Plaskoff, 2017). Upplevelsen är dynamisk och omfattar både kognitiva och emotionella aspekter (Abhari et al., 2008). Positiva upplevelser kan öka medarbetarnas motivation och engagemang, medan negativa upplevelser kan minska trivseln och leda till personalomsättning. Medarbetarupplevelsen skapas gemensamt av arbetsgivaren och medarbetaren och formas genom alla möten under anställningen (Morgan, 2017).

Medarbetarengagemang handlar om medarbetarens vilja och entusiasm att bidra till organisationens mål. Det påverkas av tre psykologiska faktorer: känsla av mening, känsla av säkerhet och känsla av tillhörighet (Kahn, 1990). Engagemang kan även förstås genom

tre dimensioner: intellektuellt engagemang (viljan att prestera bättre), affektivt engagemang (positiva känslor kopplade till arbetet) och socialt engagemang (aktivt deltagande i samarbeten) (Chandani et al., 2016)

Employer branding påverkar både medarbetarupplevelsen och engagemanget genom företagets kultur och kommunikation. Engagemang kan ses som en kortsiktig drivkraft, medan medarbetarupplevelsen har ett långsiktigt perspektiv. För att skapa en positiv arbetsmiljö bör organisationer arbeta strategiskt med att stärka employer branding och aktivt hantera medarbetarupplevelsen (Panneerselvam & Balaraman, 2022) vilket i sin tur leder till ökad motivation, prestation och organisatorisk framgång.

Figur 4 Tentativ modell baserat på den teoretiska referensramen



3 METOD

I detta kapitel behandlas upplägget och genomförandet av den empiriska undersökningen. Kapitlet inleds med en beskrivning av valet av ansats samt forskningsmetod, varefter studiens datainsamlingsmetod, urval och analysmetod presenteras och motiveras. Slutligen diskuteras studiens forskningsetik. De valda metoderna bidrar med att skapa en djupare förståelse i avhandlingens syfte, nämligen att skapa en förståelse för hur employer branding påverkar medarbetarupplevelsen under medarbetarresan samt hur dessa i sin tur påverkar medarbetarnas engagemang över tid.

3.1 Val av ansats och forskningsmetod

Employer branding och medarbetarupplevelser har ur avhandlingens synvinkel inte utforskas i en stor utsträckning. Employer branding är en väl etablerad forskningsström, medan medarbetarupplevelser har uppmärksammats i tidigare forskning. I denna studie har ansatsen om abduktiv resonemang valts. Genom ansatsen kan teori byggas iterativt med att röra sig mellan befintlig teori och empiriskt insamlat data för att skapa en djupare förståelse (Saunders et al., 2016).

Abduktiva forskningsansatser kan ses som en blandning mellan ett deduktivt och induktivt synsätt. Avhandlingen följer en abduktiv ansats, eftersom förhållningssättet varken testar specifika hypoteser baserat på tidigare teorier eller fritt utforskar ett fenomen empiriskt. Deduktiva angreppssätt kännetecknas av teoretisk förståelse medan ett induktivt angreppssätt relaterar till empiriska undersökningar (Saunders et al., 2016). Eftersom abduktion tillåter båda angreppssätten är det lämpligast för avhandlingen och möjliggör att skapa förståelse av avhandlingens ämne med att röra sig mellan teori och empiri.

I avhandlingens andra kapitel presenteras den teoretiska referensramen som utgör grunden för en förståelse av avhandlingens centrala koncept. Den teoretiska referensramen sammanfattas i en modell (se figur 4), som presenterar hur koncepten upplevs av medarbetare och hur de påverkar varandra. Den empiriska undersökningen görs på basen av den teoretiska referensramen, varav analysen består av att jämföra empirin och avhandlingens teori med varandra. Det empiriska resultatet och analysen kommer att bidra med en övergripande modell som kartlägger medarbetarresan och de viktigaste kontaktpunkterna som påverkar medarbetarens upplevelser i samband med employer branding.

Vid valet av forskningsstrategi finns det generellt två huvudsakliga metoder att utgå ifrån: kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetod. Vid valet av metod krävs en bedömning om vilken typ av metod eller kombination av metoder som bäst uppfyller studiens mål (Adams et al., 2007). Denna undersökning kommer att tillämpa en kvalitativ metod. Syftet med kvalitativa metoder är att utveckla nya teorier snarare än att testa befintliga (Bryman, 2012). Eftersom studiens ämne är relativt outforskat krävs en kvalitativ ansats för att generera förståelse och insikter.

Kvalitativa och kvantitativa metoder skiljer sig från varandra bland annat med syfte och egenskaper. Kvantitativa metoder grundar sig på insamling och analys av numeriskt data och lämpar sig till studier vars syfte är att testa hypoteser och förstå orsakssamband. Kvalitativa metoder syftar på att skapa en djupare förståelse av fenomen och baserar sig på icke-numerisk datainsamling (Hair et al., 2011). I och med att kvalitativa forskningsmetoders data består av ord snarare än siffror, är metoden i linje med studiens syfte och möjliggör skapandet av djupare förståelse för ett fenomen.

Kvalitativa och kvantitativa metoder har båda för-, och nackdelar. Fördelen med den kvantitativa metoden är att den möjliggör mätning av ett stort antal personers reaktioner på ett begränsat antal faktorer, vilket gör det lättare att jämföra och sammanställa datat statistiskt. Detta resulterar i ett brett och generaliserbart resultat som presenteras på ett effektivt och kortfattat sätt. Däremot tenderar kvalitativa metoder att ge en stor mängd detaljerad information av ett mindre antal individer och fall. Detta ökar förståelsen för de specifika fallen och situationerna, men begränsar möjligheten att generalisera resultaten (Patton, 2002). Kvalitativ forskning möjliggör utforskningen av ett ämne på djupet, dock bidrar detta med att intervjuens riktning inte kan förutses, eftersom respondenterna själva får välja sina ord. Fördelen med detta är att bristen på struktur gör det möjligt att upptäcka problem som ett strukturerat frågeformulär inte skulle avslöja (Hair et al., 2011).

Olika forskningsmetoder kan användas vid insamling av data, i denna avhandling kommer ett explorativt tillvägagångssätt att tillämpas. Det explorativa tillvägagångssättet kännetecknas av att undersöka fenomen på ett flexibelt sätt och ställa öppna frågor, och är särskilt lämplig när forskaren strävar efter att identifiera och klargöra centrala aspekter av ett ämne som inte är fullt utforskat (Patton, 2015; Saunders et al., 2016). Alternativa tillvägagångssätt är beskrivande, förklarande och utvärderande forskning, men dessa ansågs vara mindre relevanta för denna studie. Beskrivande forskning syftar till att skapa en detaljerad bild av händelser eller fenomen, medan

förklarande forskning fokuserar på att undersöka kausala samband mellan variabler. Utvärderande forskning strävar efter att bedöma effekterna av specifika processer eller aktiviteter (Saunders et al., 2016). Eftersom denna studies forskningsmetod är kvalitativ, och undersöker ett fenomen genom att ställa öppna frågor och ämnar klargöra centrala aspekter, framstår explorativ forskning som det mest naturliga valet.

3.2 Datainsamlingsmetod

Valet av datainsamlingsmetod grundar sig på de formulerade forskningsfrågorna och avhandlingens övergripande syfte. Detta steg är avgörande för att säkerställa insamlingen av relevant och ändamålsenligt data (Saunders et al., 2016). Avhandlingens syfte är att skapa en djupare förståelse av hur employer branding påverkar medarbetarupplevelsen, och två forskningsfrågor har ställts för att svara på studiens syfte.

Studier av kvalitativ natur kan använda sig av tre olika datainsamlingsmetoder: (1) djupgående, öppna intervjuer, (2) direkta observationer och (3) skriftliga dokument. I denna avhandling har intervjuer valts som datainsamlingsmetod eftersom intervjuer ger direkta frågor om människors erfarenheter, känslor, kunskap och åsikter (Patton, 2002). Intervjuer samlar in primärdata genom att forskaren talar direkt med informanten (Hair et al., 2011). Denna datainsamlingsmetod är i linje med avhandlingens syfte, nämligen att få djupgående information och förståelse ur medarbetarnas perspektiv. Den alternativa datainsamlingsmetoden dokumentanalys innebär att granska och analysera texter för att få insikter om det studerade fenomenet, medan datainsamlingsmetoden av observationer syftar till att beskriva människors beteenden, aktiviteter och interaktioner i olika sammanhang (Patton 2002).

Intervjuer kan variera från att vara helt ostrukturerade till helt strukturerade. Ostrukturerade intervjuer genomförs vanligtvis med en flexibel metod, medan strukturerade intervjuer leds av intervjuaren på ett systematiskt och ordnat sätt (Hair et al., 2011). Forskningsintervjuer kan delas in i två kategorier: standardiserade -, och icke-standardiserade intervjuer. I denna avhandling kommer datainsamlingen att bestå av icke-standardiserade intervjuer, vilket även hänvisas som kvalitativa forskningsintervjuer. Icke-standardiserade intervjuer består av semi-strukturerade intervjuer och djupintervjuer. I denna studie kommer datainsamlingsmetoden av semi-strukturerade intervjuer och djupintervjuer att tillämpas för att förstå de underliggande orsakerna för informanternas åsikter (Saunders et al., 2016).

Valet att använda semi-strukturerade intervjuer grundar sig på datainsamlingsmetodens karaktär samt studiens syfte och forskningsfrågor. För att kunna besvara de komplexa frågorna i avhandlingen krävs en djupare förståelse, vilket bäst uppnås genom ingående intervjuer. Förståelsen skapas genom att lyssna på och ta del av medarbetares tankar, perspektiv och erfarenheter. Metoden anses vara lämplig eftersom den kombinerar struktur med flexibilitet. En lista med teman och frågor används för att säkerställa att viktiga ämnen behandlas, samtidigt som finns utrymme för följdfrågor som kan fördjupa förståelsen ytterligare (Saunders et al., 2016). Detta är särskilt viktigt eftersom det möjliggör en dynamisk diskussion mellan forskaren och informanten, där frågor kan utvecklas, läggas till eller tas bort, vilket kan leda till nya insikter. Trots intervjuernas flexibilitet följer de alla samma grundstruktur som stöds av en intervjuguide, vilket säkerställer att informationen samlas in kring de centrala teman och nyckelfrågor som avhandlingen behandlar (Patton, 2002).

Djupintervjuerna användes i datainsamlingen för att få en fördjupad och kontextuell förståelse av informanternas upplevelser. Genom att låta informanterna rita sina upplevelser och centrala interaktioner var avsikten att underlätta aktivering av minnen. Den efterföljande diskussionen kring illustrationerna syftade till att ytterligare fördjupa och nyansera materialet.

3.3 Urvalsförfarande

Ett urval är en mindre del av populationen som väljs ut med hjälp av sannolikhets eller icke-sannolikhetsbaserade metoder. I denna studie kommer ett icke-sannolikhetsbaserat urval att användas, vilket enligt Hair et al. (2011) ofta förekommer i kvalitativ forskning. I icke-sannolikhetsbaserat urval väljs informanterna ut baserat på forskarens bedömning, och insikterna som samlas in från urvalet kan i och med detta bidra till att beskriva fenomen, upptäcka nya perspektiv och utveckla teori (Hair et al., 2011). Detta urval har valts för att säkerställa att de valda informanterna bidrar med fördjupad insikt i centrala frågor relaterat till studiens syfte, och genom att analysera dessa fall uppnås en djupare förståelse snarare än breda generaliseringar (Patton 2002).

Inom kvalitativ forskning handlar valet av deltagare ofta om att identifiera och få tillgång till en mindre undergrupp eller urval från en större, avgränsad målpopulation. Denna målpopulation utgörs av potentiella deltagare som är relevanta för studiens syfte (Saunders, 2012). Eftersom studien bygger på ett icke-sannolikhetsbaserat urval är de vanligaste typerna av urvalsmetoder: bekvämlighetsurval, bedömningsurval,

snöbollsurval och kvoturval. I denna studie kommer ett bedömningsurval att användas, vilket även kallas till ett målinriktat urval. Detta val tillämpas för att kunna välja informanter med relevant erfarenhet, vilket ger djupa och informativa insikter om deras individuella och subjektiva upplevelser. Valet baserar sig på valda element för ett bestämt syfte, och väljs utifrån forskarens uppfattning om att de representerar målpopulationen, men de är inte nödvändigtvis representativa för hela populationen (Hair et al., 2011).

Valet av bedömningsurval ansågs som det lämpligaste för studien eftersom kvoturval riskerar att begränsa bredden på de upplevelser studien söker genom att fokusera på förutbestämda kategorier. Bekvämlighetsurval skulle kunna leda till ett osystematiskt urval, vilket inte ger tillräckligt variation i deltagarna. Snöbollsurval ansågs även olämplig eftersom rekrytering genom deltagarnas nätverk kan minska variationen i erfarenheter och leda till snävare grupp med liknande bakgrund (Hair et al., 2011).

För besvara avhandlingens forskningsfrågor och uppnå studiens syfte definieras målpopulationen som finländska arbetstagare som arbetar antingen fysiskt på plats, i en hybrid-, eller distansarbetsmiljö. Informanterna måste ha varit anställda i företaget minst sex månader, och företaget ska aktivt utöva employer branding, då detta är centralt för studien. Intervjuer med informanter som uppfyller dessa kriterier bidrar till att besvara studiens syfte och forskningsfrågor, vilket motiverar användningen av ett icke-sannolikhetsbaserad metod (Saunders et al., 2016).

I denna avhandling tillämpas även ett kriterieurval för att samla in relevant data. Detta innebär att samtliga informanter måste uppfylla specifika förutbestämda kriterier, såsom arbetsplats och arbetsform, anställningstid och företags strategi. Syftet med urvalstekniken är att välja de informanterna som är mest relevanta och informativa, för att möjliggöra djupgående insikter i det studerande ämnet (Saunders, 2016).

3.4 Undersökningens upplägg och genomförande

I kapitlet ovan har undersökningens angreppssätt diskuterats och motiverats. Valen av ansats, forskningsmetod, datainsamling och urval är grundläggande och påverkar direkt datainsamlingen och den empiriska undersökningens resultat. I följande kapitel diskuterar studiens upplägg och genomförande. Undersökningen baserar sig på teorierna som presenterats och ämnar förstå medarbetarupplevelser och hur employer branding påverkar denna samt hur bidrar till medarbetarengagemang.

Medarbetarupplevelsen granskas genom hela medarbetarresans gång för att skapa en holistisk förståelse av koncepten samt de avgörande kontaktpunkterna.

3.4.1 Intervjuguide

För att samla in relevant och användbart resultat utvecklades en intervjuguide. Intervjuguidens frågor ämnar besvara avhandlingens forskningsfrågor och syfte, och grundar sig i den teoretiska referensramen presenterat i avhandlingens andra kapitel samt den tentativa modellen (figur 4). Datainsamlingen utfördes genom individuella, semi-strukturerade och djupgående intervjuer.

Intervjuguiden (se bilaga 1) gav stöd och säkerställde att alla forskningsfrågor besvaras och att det insamlade datat är jämförbart (Saunders et al., 2016). Intervjuguiden grundar sig i den teoretiska referensramen för att säkerställa att alla centrala teman besvaras genom intervjuerna. En intervjuguides uppgift är att specificera de ämnen som behandlas, de frågor som ställs, frågornas eller ämnens ordning, samt formulering av frågorna, men det finns inga skalor för att mäta begrepp. Intervjuarens roll är under intervjuens gång att förklara undersökningen, motivera informanten att svara, säkerställa att informanten förstår frågorna och att be förtydliganden eller utveckling av svar på öppna frågor (Hair et al., 2011). Eftersom en semi-strukturerad intervjuteknik användes, följdes inte intervjuguidens upplägg strikt. Intervjuguiden fungerade som en grund för intervjuerna, men tillämpades flexibelt. Frågorna ställdes i varierande ordning och följdfrågor anpassades efter samtalets utveckling.

Intervjuguiden inleddes med bakgrundsfrågor för att skapa en grundläggande förståelse av informantens anställning varefter frågor relaterat till employer branding, engagemang och medarbetarupplevelse ställdes. Under intervjuens gång ställdes följdfrågor, som ledde till en diskussion mellan informanten och forskaren. Den djupgående intervjun tillämpades för att skapa en djupare förståelse av informantens medarbetarresa och informanterna instruerades att illustrera olika möten under sin tid inom företaget som bidragit till den heltäckande upplevelsen.

3.4.2 Analysmetod

Datainsamling, dataanalys samt utveckling och verifiering av propositioner är nära sammankopplade och interaktiva processer inom kvalitativ forskning (Saunders et al., 2016). Dataanalysen började under datainsamlingen och pågick kontinuerligt fram till

att avhandlingen var färdig, i enlighet med den process för dataanalys som Saunders et al (2016) beskriver.

Kvalitativt data kommer vanligtvis från två huvudsakliga källor: fältbaserat data och "funnet" data. Inom denna avhandling är datat fältbaserat, i och med att det har samlats in genom intervjuer (Hair et al., 2011) Alla intervjuer bandades in med informanternas godkännande, vilket sedan transkriberades för att möjliggöra en kvalitativ analys. När datat hade transkriberats identifierades, undersöktes, jämfördes och tolkades mönster och teman i datat. Detta är enligt Hair et al. (2011) en väsentlig del av analysen av kvalitativa data. Analysprocessen karaktäriserades som interaktiv, var data återbesöktes när nya frågor och samband uppstod, samt jämfördes med den teoretiska referensramen som framställts i avhandlingens andra kapitel. Detta bidrog till formandet av den övergripande förståelsen av forskningssituationen.

Datat analyserades tematiskt, vilket innebär att det huvudsakliga syfte med metoden är att söka efter teman eller mönster som förekommer över hela datamängden. För att kunna identifiera teman och mönster kodades data enligt forskningsfrågan. Detta erbjöd en systematisk men flexibel metod för att analysera det kvalitativa datat (Saunders et al., 2016) I och med att avhandlingen använder sig av ett abduktivt resonemang vilket är en kombination av deduktiv och induktiv metod var det tematiska tillvägagångssättet anpassbart med att hitta teoretiskt framkallade teman som sedan modifierades eller lagdes till när datamängden utforskades.

3.4.3 Studiens genomförande i praktiken

Före intervjun kontaktades samtliga informanter per meddelande för att fråga intresse av att delta i studien. Information om studien och dess syfte gavs i samband med meddelandet eller under intervjutillfället. Datainsamlingen utfördes den sista veckan i januari till februari 2025. Informanterna fick välja plats för intervjun för att öka deras känsla av trygghet och skapa en så gynnsam intervjusituation som möjligt. Största delen av intervjuerna skedde i informanternas hem.

För att uppnå relevant data diskuterades studiens syfte och det empiriska datamaterialets användningsmål med informanten. Informanterna meddelades även att datat är skyddat, och kommer inte att delas och är endast tillgänglig åt forskaren. Vidare underströks det även att alla informanter är anonyma i studien, och att de inte behöver svara på frågor ifall de inte vill och kan i senare skede ta tillbaka data ifall önskat. Informanterna gav före intervjuerna samtycke för studien samt ljudinspelningen.

Intervjuerna varade i cirka 30–60 minuter. Inledningsvis genomfördes en semi-strukturerad intervju, varefter informanterna ombads illustrera sitt anställningsförlopp. Illustrationerna diskuterades därefter omgående tillsammans med informanterna för att fördjupa förståelsen av deras erfarenheter.

I tabell 2 presenteras en sammanfattning av intervjuerna och dess längd.

Tabell 2 Intervjuernas genomförande

Informant	Datum för genomförandet	Intervjuns längd
M1	29.1.2025	53:03 min
M2	7.2.2025	43:34 min
M3	8.2.2025	48:48 min
M4	13.2.2025	36:12 min
M5	18.2.2025	44:37 min
M6	18.2.2025	45:19 min
M7	19.2.2025	51:21 min
M8	23.2.2025	35:54 min
M9	23.2.2025	36:36 min

3.5 Forskningsetik och datahantering

För att säkerställa att informanternas rättigheter skyddas är det avgörande att hantera och förstå de etiska frågor som kan uppstå under avhandlingsprocessen (Saunders et al., 2016). Detta inkluderar att garantera frivilligt deltagande, anonymitet samt skydd mot eventuell skada. Studien följer de forskningsetiska riktlinjerna vid Hanken Svenska Handelshögskolan, och formuläret för datahantering har fyllts i.

Innan intervjuerna genomfördes undertecknade informanterna ett samtyckes formulär. Detta säkerställde att de deltog frivilligt och var fullt informerade om hur deras svar skulle användas. Samtliga informanter gav även sitt godkännande för att intervjuerna spelades in i form av ljudmaterial. Intervjuerna genomfördes på platser där informanterna kände sig trygga och kunde uttrycka sig fritt utan påverkan av omgivningen.

För att upprätthålla anonymitet har respondenterna tilldelats kodnamn. Eftersom studiens ämne varken är personligt eller känsligt och intervjufrågorna inte är påträngande, bedöms risken för etiska dilemman som låg. Därmed identifieras inga etiska problem kopplade till studien.

4 PRESENTATION AV EMPIRISKA RESULTAT

I detta kapitel presenteras resultaten från den empiriska undersökningen. Resultaten presenteras i enlighet med den tentativa modellen (se figur 4) och kapitlet delas i och med detta i tre delkapitel. Först behandlas informanternas upplevelser av employer branding i kapitlet ”Hur företaget uppfattas som arbetsgivare”. Delkapitlet omfattar informanternas syn på företagets värdeproposition och anställningserbjudande och företaget som arbetsgivare. I det andra delkapitlet behandlas informanternas reflektioner om engagemang och centrala komponenter för det, slutligen presenteras medarbetarnas beskrivningar om deras tid och upplevelser i företaget i det sista delkapitlet.

Resultaten från den empiriska studien presenteras i bearbetad form, vilket innebär att enskilda informanternas upplevelser, åsikter och erfarenheter av de ovannämnda ämnena inte beskrivs som rådata. I stället har informationen sammanställts för att skapa en enhetlig bild av den insamlade empirin.

En översikt av informanterna presenteras i tabell 3. Informanterna representerar olika branscher: detaljhandel, konsultering och bank- och finanssektorn. Arbetsuppgifterna skiljer sig beroende på bransch och roll och informanternas arbetsuppgifter omfattar bland annat rådgivning, intern kommunikation, företagets rutiner samt internationell samordning och kommunikation. Detta tyder på en dynamisk arbetsmiljö där interaktion med både interna och externa kunder samt samarbetspartners utgör en central del av arbetslivet. Informanternas anställningstid varierar från sex månader till sju år, vilket ger insikter om både nyanställdas perspektiv och erfarenheter hos dem som varit anställda under en längre period.

Tabell 3 **Översikt av informanterna**

Informant	Bransch	Anställningstid
Informant 1	Detaljhandel	7 år
Informant 2	Logistik	3 år
Informant 3	Bank	4 år
Informant 4	Finans	6 mån
Informant 5	Bank	3 år
Informant 6	Energi	1 år
Informant 7	Bank	2 år
Informant 8	Bank	3 år
Informant 9	Bank	2 år

4.1 Hur företaget uppfattas som arbetsgivare

Kapitlet presenterar först medarbetarnas retrospektiva uppfattningar av företaget och inkluderar vad som fick informanterna att söka till jobbet samt vilka löften och förväntningar som medarbetarna fick i det initierande skedet av arbetsförhållandet. Efter detta presenteras informanternas erfarenheter av företagskulturen, värderingarna och uppfattningarna om företaget som arbetsgivare samt hur detta uttrycker sig på arbetsplatsen.

4.2 Informanternas uppfattning om arbetsförhållandet

Kontexten för hur medarbetarna initialt uppfattade företagen som arbetsgivare samt vad som lockade med anställningen försöktes nå med frågan *Vad var det med jobbet och företaget som fick dig att vilja söka anställningen?* Svaren på denna fråga ger en indikation om vad som väckte informanternas initiala intresse för arbetsförhållandet.

Företagskulturen och värderingar visar sig vara en betydelsefull faktor för att väcka intresse hos informanterna. Tre av informanterna kom i kontakt med företagen genom en arbetsannons, varav speciellt informant 1 och 2 lyfte fram under intervjun att beskrivningen av företagets kultur och värden väckte deras intresse. Fem av informanterna fick kännedom om företaget och dess kultur via bekanta, vilket stärkte deras positiva bild av företaget. En av informanterna kom i kontakt med företaget genom ett evenemang.

Både informant 1 och 2 beskriver att de hade fått en positiv uppfattning av företagskulturen och värderingarna genom att läsa arbetsannonsen samt genom möten med företaget i det initiala skedet. Exempelvis lyfte informant 1 fram det beskrivna sättet att göra saker, arbetets innehåll samt företagets värden var faktorer som resulterade i att informanten sökte tjänsten. Informant 2 intresse väcktes på samma sätt av arbetets innehåll, arbetsgemenskapen och företagets värden. Informant 2 preciserar att hen hade kollat på olika arbetsannonser inom branschen för att få praktisk erfarenhet, och att hen hade fått en bra känsla av företagets arbetsannons och beskrivning vilket fick hen att söka till jobbet.

Det var egentligen arbetets innehåll samt företagets värderingar och sätt att göra saker. (Informant 1)

Företagets arbetsannons var jättekiva och det verkade som de hade vissa värden som jag själv anser att är viktiga på en arbetsplats. Det verkade som att de fokuserade på arbetsgemenskapen som man arbetade i (Informant 2)

Båda informanterna ställdes följdfrågan om vad i företagskulturen och vilka värden som specifikt hade väckt deras intresse. Båda informanterna påpekar att de uppskattade värdet gemenskap och samarbete. Informant 2 beskrev även att företagets värden som hållbarhet, ansvarstagande och kundorientering hade upplevts som attraktiva.

Gemenskap var det viktigaste, alltså sättet att man jobbar tillsammans och det upplevde jag som attraktivt i anställningsförhållandet (Informant 1)

Bland annat samarbete, kundfokus och det att företaget försöker satsa på de gröna värdena (Informant 2)

Informant 3 som hade sökt till tjänsten på basen av en arbetsannons argumenterade att hans intresse hade väckts av arbetsinnehållet, branschen samt en positiv bild av företaget. Informanten påpekade under intervjun att hen hade tidigare erfarenheter av företaget vilket hade bidragit till en bra bild av företaget samt grundläggande förtroende.

Informant 6 beskrev att hen hade kommit i kontakt med företaget genom ett evenemang där hen fick möjlighet att ha en längre diskussion med en representant från företaget om bland annat företagskulturen och branschen, vilket bidrog till ett ökat intresse för att arbeta på företaget. Efter detta påpekade informanten att hen sökte upp information om företaget och dess historia och konstaterade att det skulle vara roligt att jobba i företaget. Informanten nämnde även i intervjun att företagets storlek hade en positiv påverkan, och att hen hade upplevt det som ett roligt nästa steg att jobba på företaget.

När jag söker jobb, så jag söker inte endast för att hitta jobb utan för att hitta ett företag som jag vill jobba i och då söker jag dit. (Informant 6)

Fem av informanterna blev intresserade av att söka jobben genom sina nätverk och rekommendationer från bekanta. Samtliga informanter hade fått en bra bild av företaget genom sina kontakter och den företagskultur som beskrivits av dem, vilket var en stark drivkraft för deras beslut att söka till tjänsten. En gemensam faktor för dessa informanter var deras intresse för att arbeta i branschen. För tre av informanterna var rekommendationer från nuvarande eller tidigare medarbetare den avgörande faktorn i valet att söka anställning, då dessa omdömen förmedlade en positiv av företaget.

Jag har en vän som jobbar på företaget i en liknande tjänst. Hen har berättat att det är en bra arbetsplats, och det var faktiskt det som fick mig att vilja söka mig hit. (Informant 5)

Jag fick ett tips av en vän som studerar samma sak som jag och hen berättade att det fanns möjlighet till lediga platser inom tjänsten. (Informant 9)

Jag fick ett tips från en vän som jobbar på samma företag. Hen berättade att företaget sökte sommararbetare, så jag sökte och sedan dess har jag blivit kvar och bytt arbetsuppgifter under tiden. (Informant 7)

4.2.1 Förväntningar på arbetsförhållandet

Informanterna frågades vilka deras initiala förväntningar med anställningen var före de börjat arbeta i företaget. Informanternas förväntningar på arbetsförhållandet varierade, vissa informanter hade tydliga förväntningar med anställningen, medan några informanternas förväntningar var otydliga.

Fem av informanterna förväntade sig att lära sig nya saker och utvecklas inom respektive arbetsområden. Lärandet av nya saker inkluderade praktiska saker, förståelse för branschen samt personlig utveckling. Informant 4 och 5 betonade under intervjun att de har upplevt att de har fått möjligheten att utvecklas under sin tid inom företaget. En av informanterna hade hört av bekanta att det finns möjlighet till utveckling inom företaget vilket hade bidragit till att informanten förväntade det inom anställningen.

Att lära mig mycket och att utvecklas som person, det upplever jag att jag har gjort också.
(Informant 5)

Informant 1 och 2 beskrev att de förväntade sig en positiv arbetsmiljö och samarbete med kollegor, vilket är i linje med bilden de hade fått av företagets arbetsannonser. Detta indikerar att informanterna främst förväntar att den positiva bilden av företaget förverkligas. Informant 2 påpekade även under intervjun att det främst var känslan hen hade fått av arbetsannonserna som fick hen att söka.

Jag hade inte några specifika förväntningar men ett trevligt ställe att jobba där man gör tillsammans och man stöder varandra, en bra atmosfär alltså. (Informant 1)

Informant 7 och 9 påpekade även att de inte hade några förväntningar med anställningen, men de hade en specifik bild av branschen och företaget som styrde deras uppfattning av den blivande anställningen. Båda informanterna uppfattade branschen som seriös och ansvarsfull.

4.2.2 Upplevda löften i arbetsförhållandet

Informanterna frågades vilka löften i anställningen som hade tilltalat dem samt ifall de upplever att löfterna har uppfyllts under tiden i företaget. Fyra informanter konstaterade att de inte fick några direkta löften, men att vissa förväntningar kunde tolkas som löften. Fem informanter kände däremot att de hade fått tydliga löften av arbetsgivaren.

Fyra informanter beskrev löften om flexibilitet i arbetstider och arbetsplats. Löften av flexibilitet bestod av att man kunde arbeta varifrån man ville, vilket informanter även intygar att förverkligats. Två andra informanter fick uppfattningen om att arbetstiderna

var flexibla, vilket även stämde. En av informanterna lockades specifikt av en arbetsmodell som senare ändrades, vilket påpekades som en besvikelse.

Ett av löfterna som jag fick var att man får jobba vart man vill i princip och det har varit sant. (Informant 6)

Två informanter lyfte fram arbetsmiljön och sociala aspekter som viktiga löften. Informant 2 fick uppfattningen att arbetsplatsen kännetecknas av en gemenskap och sociala evenemang ordnades för anställda, vilket informanten påpekade att har upplevts. Informant 7 hade fått bilden av att företaget var professionellt och att förmännen var lättillgängliga och pålitliga, vilket visade sig stämma.

Då svarade båda faktiskt att människorna på arbetsplatsen att det är det bästa med att jobba där. Och det skulle jag nästan kunna påstå att var ett löfte. (Informant 2)

Tre informanter nämnde att arbetsuppgifterna hade diskuterats innan anställningen och att de sedan motsvarade förväntningarna. En av informanterna konstaterade att hen hade märkt att arbetsgivaren sökte en specifik typ av person, vilket gav en tydlig bild av arbetsplatsens krav. Ett löfte om en lång introduktionsperiod och stöd hade lovats till en informant vilket hölls och uppskattades av medarbetaren.

”Först var jag på en intervju, var man frågade om min bakgrund och vad jag är intresserad av och man kollade lite hur ens egna åsikter är i linje med företagets värderingar.” (Informant 3)

Tre informanter nämnde lön och förmåner som upplevda löften. En av informanterna ansåg att lönen var en förhandlingsfråga snarare än ett löfte, medan en annan informant påpekar att hen upplevt att arbetsgivaren lovat bra lön och attraktiva förmåner, vilket påverkade informanten positivt.

Tre av informanterna upplevde att vissa löften inte förverkligats. En av informanterna konstaterade att arbetsuppgifterna inte kommunicerats tydligt, vilket ledde till oväntade moment i jobbet. En annan informant var besviken över att det flexibla arbetstidssystemet som hen gillade ändrades. Fem av nio informanter fick tydliga löften, varav tre informanter upplevde att vissa löften inte förverkligades eller förändrades över tid, vilket skapade besvikelse.

Det kom upp sådana uppgifter som jag inte hade förväntat mig eller som jag inte hade någon aning om vilket kom upp helt i början av anställningen. En del var helt okej medan andra inte var riktigt sådant som jag hade velat ha. (Informant 1)

4.2.3 Arbetsplatsens kultur och värderingar

Kontexten för hur medarbetarna upplever företagets kultur och värderingar försöktes nå med att fråga informanterna hur de skulle beskriva företagets kultur samt hur kulturen speglas i det dagliga arbetet.

De flesta informanterna beskriver företagskulturen som öppen, där det är lätt att få hjälp från både kollegor och andra avdelningar. Exempel på detta är informant 2 som lyfter fram att det är låg tröskel att be om hjälp och när någon behöver hjälp finns det alltid en vilja från andra att ställa upp. Detta stöds även av informant 1, som påpekar att när någon behöver hjälp är det vanligt att någon snabbt frågar om de kan assistera. Flera informanter, som exempelvis informant 4 och informant 8 beskriver även en kultur av nära samarbete där kollegor ofta integrerar med varandra och kan be om hjälp utav varandra utan hinder. Det framkommer även att i mindre team är det vanligt att medarbetarna är nära varandra, vilket bidrar till att man kan ställa frågor och hjälpa varandra direkt. Informant 6 lyfter upp att hen upplever arbetskulturen som väldigt bra, och att det är en bra stämning på arbetet. Kulturen är målmedveten men flexibel och alla kan jobba i egen takt för att nå målen.

Arbetskulturen där var jag jobbar är ganska målmedveten, vi har vissa mål som vi strävar efter, vi vill skapa värde till kunderna. Det går från båda sidorna, både företaget och kunderna har nytta av det. (Informant 6)

Alla informanter beskriver att de upplever en trevlig miljö på arbetsplatsen, där man kan prata med kollegor och fråga hjälp utan hinder av sitt team eller andra team inom företaget.

Det är mycket samarbete mellan teamen; vi gör saker tillsammans och löser problem tillsammans. Även om man arbetar självständigt, arbetar man ändå tillsammans och tar hjälp av andra team. (Informant 5)

Flera informanter beskrev arbetsmiljön som avslappnad, med roliga inslag som gemensamma frukostar och afterwork, vilket ansågs skapa en trivsamt atmosfär och en god balans mellan arbete och fritid. Några av informanterna påpekar även att företagskulturen kännetecknas av en låg hierarki, och det finns möjlighet att utveckla och föreslå idéer på förbättringsförslag. Speciellt informant 6 lyfter upp hur det finns förtroende för medarbetarna vilket bidrar till en känsla av ansvar och självständighet, där de anställda uppmuntras att ta initiativ.

Det sägs i en chatt att det behövs en idé, och då kan man föreslå olika alternativ. Sedan diskuterar man tillsammans och ser vad man tycker om idéerna, samt förbättrar dem tillsammans. På så sätt jämför och bollar man olika förslag. (Informant 6)

Informanterna frågades även om de kunde beskriva företagets värderingar, från informanternas svar kom det fram att hållbarhet, kundfokus, teamwork och ärlighet spelar en central roll i det dagliga arbetet.

Flera informanter lyfter fram att företaget de jobbar i har tydliga värderingar som speglar sig i både det dagliga arbetet och i möten med kunder. Exempelvis konstaterar informant 3 att syftet av att skapa värde till kunder och för företaget reflekteras i arbetssättet, och att arbetskulturen är resultatdriven vilket stöder företagets mål. Informant 1 påpekar även att företagets vision och värderingarna styr arbetet kontinuerligt. Informanten beskriver vidare att dessa värderingar är en central del i företagets verksamhet och tas ofta upp i diskussioner. Informant 2 betonar att kundfokus är en av företagets största värdesättningar, där målet är att skapa en positiv kundupplevelse för att öka mervärde för kundernas verksamhet. Hållbarhet lyfts även fram av informanten som en viktig aspekt, särskilt när det gäller företagets insatser för att minska utsläpp och främja hållbarhet genom olika initiativ och samarbeten. Flera andra informanter påpekar under intervjuernas gång att hållbarhet är en central värdering.

Hållbarhet är även en ganska stor grej att vi strävar efter det att vi skulle bli så hållbara som möjligt. (Informant 8)

Flera av informanterna konstaterar att värderingarna styr deras dagliga arbete, och att de grundläggande värderingarna speglas i arbetssätten och arbetsmiljön. Sju av informanterna påpekar att värderingarna syns tydligt på arbetsplatsen och att de tas upp i olika sammanhang. Två av informanterna diskuterar att företagets värderingar kan beskrivas som grundpelare som de jobbar omkring varje år, och att dessa modifieras till olika avdelningars arbetssätt. Tre av informanterna resonerar att företagets värderingar syns i kommunikationen med externa kunder och hur dessa bemöts.

Man försöker fokusera på det lilla extra till kunderna, om det är något en kund inte har så kan vi erbjuda det ifall vi märker att det skulle vara bra. (Informant 3)

Alla informanterna beskriver att företagets värderingar kommer upp i möten, exempelvis under veckomöten eller månadsmöten med hela företaget. Några av informanterna konstaterar att värderingarna kommer upp i företagets egna intranät.

På mötena tar man då upp någon av dessa värderingar eller om man vill visa att hur något beslut eller ändring står för det eller att vi skall tillsammans göra detta. (Informant 7)

Många informanter nämner att teamwork och samarbete är centrala värderingar. Informant 4 beskriver att hen utövar gränsöverskridande samarbeten med företagets filialer, och teamwork är en central aspekt inom detta för att skapa det bästa resultatet

för kunden. Detta påpekar även informant 2 som samarbetar med olika team och samarbetspartners för att göra kunden nöjd. Informant 6 och 7 nämner teamwork som en central värdering för företagen. Båda informanterna beskriver att det är viktigt att medarbetare samarbetar både inom sina egna team och över avdelningsgränser.

De flesta informanter uppger att de känner en stark koppling mellan företagets värderingar och deras egna personliga värderingar. Exempelvis betonar informant 6 att företagets värderingar är lätta att relatera till och uppskatta. Även informant 7 uttrycker att företagets värderingar passar väl in i arbetet och att de känns relevanta i den dagliga verksamheten. För några informanter är företagets värderingar delvis i linje med deras egna, men de upplever att de inte alltid konkret syns i det vardagliga arbetet.

Värderingarna är i bakgrunden hela tiden med. De tas konkret upp en gång varje halvt år som diskussion, men de är ändå med omedvetet. (Informant 3)

Informant 6 beskriver att i företaget uppmuntras en miljö där det är okej att uttrycka sina åsikter och bidra till gruppens gemensamma mål. Informant 7 konstaterar att värderingarna skapar en god arbetsmiljö, där medarbetare litar på varandra och är kompetenta i sina roller, vilket påverkar arbetsmoralen och motivationen positivt. Informant 1 lyfte fram under intervjun att företagets värderingar syns i hur personalen behandlas vilket leder till att personalen hanterar kunder bra.

4.2.4 Upplevda utvecklingsmöjligheter

Samtliga informanter betonar vikten av personlig utveckling i sina arbeten. Även om informanternas erfarenheter och perspektiv varierar beroende på företag och arbetsuppgifter beskriver alla informanter om en vilja att förbättra färdigheter eller ta sig vidare i karriären. Informanterna avviker från varandra i detta med deras angreppssätt, några av informanterna fokuserar på att förbättra sina nuvarande arbetsuppgifter, medan andra strävar vidare inom företaget. Informanter lyfte även upp att karriärutveckling är viktigt, och ifall de inte har möjlighet till det i företaget söker de möjligheten i andra företag.

Utveckling är absolut en viktig sak, det är exakt vad jag håller på med för tillfället. (Informant 6)

De flesta informanter upplever bra möjlighet till utveckling och intern rörlighet inom företagen. Många nämner interna rekryteringsmöjligheter och att det finns plattformar för att söka interna tjänster. Exempelvis betonar informant 1 möjligheten att välja projekt utifrån intresse och initiativförmåga, medan informant 2 lyfter fram företagets stöd för avdelningsbyten och internationella utbyten. Informant 3 påpekar att interna

tjänster kontinuerligt annonseras, vilken hen planerar att utnyttja i ett senare skede i arbetsförhållandet.

4.2.5 Medarbetarnas möjlighet att påverka

Informanterna frågades hur de upplever att företaget lyssnar på deras åsikter och synpunkter. Flera informanter lyfter upp att företagen regelbundet samlar in återkoppling genom bland annat personalundersökningar, pulsmätningar och teammöten. Informanterna kan genom dessa uttrycka sina åsikter om bland annat arbetsmiljö, ledarskap och arbetsprocesser.

Individuella samtal mellan medarbetare och chefer är en annan viktig metod för att ge och ta emot återkoppling. Dessa möten hålls med varierande frekvens beroende på företag, och kan äga rum allt från varje vecka till två till tre gånger per år. Under samtalen diskuteras vanligtvis prestationer, målsättningar och utvecklingsmöjligheter.

4.2.6 Uppmärksammande på arbetsplatsen

Informanterna frågades hur de märker att deras arbete uppmärksammas. Informanternas svar på detta varierar, flera informanter upplever att de får återkoppling av sina närmaste kollegor, medan återkoppling från högre chefer varierar beroende på arbetsuppgifter. De flesta informanterna anser att uppskattning uttrycks genom muntligt beröm.

Informanterna beskriver att erkännande kan ske genom att teamet firar gemensamt, exempelvis med en middag. Bonusar förekommer också när vissa prestationsnivåer har uppnåtts. Företaget visar även uppskattning genom att ge gåvor vid högtider som jul, vilket uppskattas mer som en allmän gest än som personlig bekräftelse.

4.3 Medarbetarnas delaktighet och engagemang

För att skapa förståelse för informanternas engagemang och delaktighet på arbetsplatsen frågades informanterna hur de skulle beskriva att de känner för att fara till arbetet. Många av informanterna uttryckte en positiv inställning till att gå till arbetet, även om engagemanget varierar beroende på olika faktorer.

För tillfället trivs jag i mitt jobb, jag har inga problem att vakna upp och fa på jobb. Jag gör min dag till det vad jag vill att det är och jobbar så länge jag behöver jobba. Ibland är det längre dagar förstås, men jag trivs på jobbet jättebra. (Informant 6)

Flera informanter beskriver att de trivs bra och ser arbetet som en naturlig del av vardagen. För vissa handlade arbetet om rutin, och sågs som något man helt enkelt gör,

medan andra upplever att arbetsmotivationen beror på arbetsbelastning och innehållet i arbetsuppgifterna. Utvecklingsmöjligheterna på arbetsplatsen konstaterades spela en central roll i engagemanget. Informanter som känner att de får utvecklas och lära sig nya saker har en mer positiv inställning, medan de som upplever brist på utvecklingsmöjligheter eller stagnation kan känna frustration. En informant anser att tidigare arbetsglädje försvann när utvecklingen stannade av, och det påverkade viljan att gå till arbetet.

Stress och hög arbetsbelastning lyfts fram som faktorer som påverkar delaktighet och engagemanget. Några informanter nämnde under intervjun att perioder med mycket att göra kan göra det svårare att känna arbetsglädje, särskilt om det saknas tillräckligt stöd från ledningen. En informant beskriver hur tidigare stressig arbetssituation, i kombination med brist på stöd och otydlig kommunikation bidrog med att motivationen sjönk tydligt.

Det går jättemycket i perioder, just nu när man har mycket jobb och annat så finns inte motivationen riktigt. Men nu känns det allmänt kiva att fara till jobbet och att ha det som en rutin. (Informant 7)

Ledarskapet och arbetsmiljön framstår som avgörande faktorer för hur arbetet upplevs. En informant lyfter fram att en negativ ledarskapsstil med upplevd brist på uppskattning och bristfällig kommunikation bidrog med ovilja att gå till jobbet. Samtidigt nämner flera informanter att en bra arbetsmiljö bidrar till att man ser fram emot arbetsdagen, även om morgonen kan kännas tung.

För att skapa förståelse för vad som informanterna uppskattar mest i arbetet frågades *Vad anser du att är det bästa med ditt jobb?* En av de faktorer som flest informanter lyfter fram som det bästa med jobbet är kollegorna och arbetsmiljön, fem av informanterna beskrev detta som bästa med arbetet. Många beskriver en trivsamt och öppen atmosfär där det är lätt att skämta och ha roligt tillsammans. Flera informanter påpekar att den goda sammanhållningen gör att nya medarbetare snabbt blir en del av gruppen.

Människorna och stämningen, helt enkelt, och att det är roligt. Man tar det med ganska humör och man får skoja. (Informant 1)

Det är lätt kollegorna och miljön vi har på arbetsplatsen. (Informant 9)

Utöver arbetsmiljön nämns möjligheten att utvecklas och utmanas som en av de bästa sakerna med jobbet. Fyra av informanterna uppskattar att det finns något nytt att lära sig och att jobbet innebär kontinuerlig utveckling. Informant 7 beskriver hur arbetet har

gett möjlighet att växa både professionellt och personligt genom nya ansvarsområden och färdigheter. En annan faktor som nämns är självständigheten i arbetet. Speciellt informant 6 värderar friheten att själv styra hur arbetsuppgifterna utförs. Andra betonar variation i arbetet, även om arbetsuppgifterna i grunden är samma, är ingen dag lik den andra. Möjligheten att lösa problem på kreativa sätt för också att arbetet känns givande.

Bästa med jobbet är att få prata med olika typer av människor och att det att man får lösa problem på olika sätt tycker jag att är roligt. Det är väldigt sällan att en situation är likadan, ibland har man dåliga dagar och ibland bra, men huvudsakligen är det roligt att jobba med kunder tycker jag. (Informant 3)

Bäst med mitt jobb är nog faktiskt mina kollegor. Dessutom, även om jag i princip arbetar med liknande uppgifter varje dag, ser inte uppgifterna likadana ut. Det kan uppkomma lite svårare saker, vilket gör att ingen arbetsdag ser likadan ut. Det finns en viss variation i arbetet. (Informant 2)

4.3.1 Medarbetarnas upplevelse av meningsfullhet i arbetet

För att förstå vilka faktorer som bidrar till att medarbetare upplever sitt arbete som meningsfullt frågades *Vad anser du att gör ditt arbete meningsfullt?* Flera informanter lyfter fram kundkontakten och möjligheten att hjälpa kunder gör jobbet meningsfullt. Fem av informanterna intygar detta och upplever det som meningsfullt att få hjälpa kunder i olika ärenden. Bland annat betonar informant 3 att även små insatser i kundtjänsten kan ha stor betydelse för kunden, vilket gör arbetet givande. Informant 8 konstaterar att hen ser sitt arbete som meningsfullt eftersom det kan göra skillnad för kunden, detta intygar även informant 9 som betonar att det känns extra meningsfullt att hjälpa när kunden verkligen behöver hjälp.

Det som är riktgivande är att något som kan kännas som en liten sak för mig i kundtjänsten kan vara en jättestor sak till kunden, och när man löser det kan kunden ofta bli jättetacksam. (Informant 3)

Jag ser mitt arbete som meningsfullt eftersom jag ser att kunderna blir nöjda av den servicen som vi ger dom. (Informant 8)

Flera informanter lyfter fram att arbetsgemenskapen och kollegorna gör arbetet meningsfullt. Exempelvis nämner informant 2 att arbetsgemenskapen och kontakten med kunder bidrar till en känsla av mening, trots att arbetsuppgifterna kan vara repetitiva. Informant 7 beskriver att arbetet känns meningsfullt eftersom det ger en känsla av att bidra till något och att vara behövs, även om jobbet inte är hens drömjobb.

Arbetsgemenskapen och kunderna. Att skapa positiva upplevelser till kunder och meningsfullt är också att fast det i princip handlar om likadana saker så finns det variation vilket är roligt, men även jobbigt emellanåt. (Informant 2)

Att få utvecklas är en viktig faktor för upplevelsen av mening. Informant 6 anser att meningsfullheten i arbetet kommer från att ha valt en bransch som är intressant och där

hen trivs. Tre andra informanterna intygar detta, och anser att den personliga utvecklingen och att slippa vidare i karriären gör arbetet meningsfullt för dem. En av informanterna beskriver att hen hjälper andra att slippa vidare i sina karriärer, vilket ger mening i informantens arbete. Två av informanterna uttrycker en vilja att ta nästa steg i karriären, vilket skulle ge ytterligare mening åt arbetet. Informant 1 anser även att möjligheten att påverka på arbetsplatsen ger mening, speciellt att få hjälpa och stöda andra medarbetare.

Jag tycker det är viktigt att man får påverka hur man gör saker och ting att det är viktigt och på ett meningsfullt sätt. Att kunna stöda och hjälpa är viktigt. (Informant 1)

4.3.2 Medarbetarnas upplevelse av trygghet och trivsel i arbetet

För att förstå vilka psykiska och fysiska faktorer i miljön som påverkar medarbetarnas motivation ställdes två frågor: *Vilka faktorer påverkar din trivsel i en arbetsplats mest? Samt Vilken är den främsta faktorn som motiverar dig att ge ditt bästa på jobbet?* Svaren på dessa frågor skall ge en inblick i vad som skapar en säker arbetsmiljö, både emotionellt och fysiskt.

En av de mest framträdande faktorerna för trivsel är arbetsklimatet och relationen till kollegorna. Många informanter betonar att en god arbetsgemenskap är avgörande för hur de trivs på jobbet. Informant 2 anser att en dålig dynamik i arbetsgruppen kan påverka miljön negativt, medan informant 3 anser att arbetsmiljön ofta är viktigare än arbetsuppgifterna i sig.

Nu kan jag säga att om jag skulle ha en dålig arbetsgrupp, att jag inte skulle komma överens med någon eller liksom om det bara inte skulle funka så det påverkar nog jättemycket. (Informant 2)

Jobbet kan vara hur trevlig som helst, men om arbetsmiljön är dålig så påverkar det negativt. Med arbetsmiljö menar jag var man jobbar, vem man jobbar med och vilka personer är på kontoret med dig. (Informant 3)

Även om distansarbete är möjligt föredrar flera att arbeta på kontoret för den sociala sammanhållningen. Informant 9 nämner att en av de främsta anledningarna till att arbeta på plats är möjligheten att umgås med kollegor. En enkel men betydelsefull detalj som lyfts är hälsningskultren på arbetsplatsen. Två av informanterna lyfter speciellt upp att små sociala interaktioner som att hälsa på varandra bidrar till en bättre arbetsstämning och gör att man känner sig välkommen.

Orsaken varför jag är endast på plats är många, men jag tycker att det är mycket roligare att jobba på plats vart kollegorna också finns. (Informant 9)

Informant 6 anser att motivationen delvis kommer från att bidra till teamets prestation och informant 7 lyfter fram vikten av att hjälpa varandra i teamet.

Det att man i teamet hjälper varandra så motiverar. (Informant 7)

Tydlig kommunikation från arbetsgivaren är en annan central faktor för trivsel. Fyra informanter påpekar vikten av att känna sig hörd och ha en låg tröskel för att be om hjälp. Det betonas att kommunikationen skapar trygghet och underlättar samarbetet, och att tydliga riktlinjer gör arbetsuppgifter och förväntningar är avgörande för att undvika osäkerhet.

Hur tydligt arbetsgivaren ger anvisningar om vad som förväntas av en. Om det inte skulle finnas klara riktlinjer eller om det skulle vara oklart vad man skall fokusera och prioritera på och ifall det skulle kännas otydligt hela tiden så det skulle det vara något som skulle bidra negativt till arbetsmiljön. (Informant 2)

Flera informanter anser att chefernas ledarskapsstil påverkar både arbetsmiljön och engagemanget. Informant 3 är tydlig med att en dålig förman påverkar direkt negativt på arbetet. Informant 7 diskuterar också ledarskapets roll och framhäver att en lyhörd chef är viktig. Två andra informanter påpekar att rättvis behandling av förmännen till anställda bidrar samt att alla behandlar varandra bra är viktigt för trivseln.

Det att ens förman lyssnar på en påverkar mycket. Det påverkar igen negativt om man har för mycket jobb, och man blir inte av med jobbet och inget lättar situationen. (Informant 7)

Informanterna lyfter upp att möjligheten att utvecklas och växa inom företaget påverkar trivseln och engagemanget. Tre informanter lyfter fram karriärutveckling som en drivkraft, medan andra anser att begränsade utvecklingsmöjligheter kan påverka arbetsmoralen negativt. Informant 5 anser att möjligheten att byta arbetsuppgifter och utvecklas har varit avgörande för att stanna kvar på sin arbetsplats.

Flexibiliteten i arbetet, såsom hybridarbete och flexibla arbetstider uppskattas av flera informanter. Möjligheten att anpassa arbetstiderna efter egna behov bidrar till en bättre balans mellan arbete och privatliv. Flera informanter lyfter även fram vikten av att arbetsgivaren satsar på medarbetarnas välmående. Små initiativ, som att erbjuda på frukost under stressiga perioder uppskattas och ses som ett tecken på att företaget bryr sig om sina anställda.

Det att företaget vill satsa på välmående för sina medarbetare [...] att man vill visa eller försöka få arbetarna att trivas. (Informant 6)

4.3.3 Relationer på arbetsplatsen

Informanterna frågades hur de skulle beskriva sina relationer med kollegor och ledning och hur detta påverkar deras motivation på arbetsplatsen. Flera informanter beskriver en god och nära relation med sina kollegor, där samarbete och sociala interaktion är en naturlig del av arbetsdagen. Informant 1 lyfter fram vikten av att stötta och hjälpa varandra. På samma sätt betonar informant 7 att relationen med kollegorna är väldigt bra. Informant 8 beskriver en arbetsplats där man har daglig kontakt med alla kollegor och umgås både under arbetstid och på pauser. Även informant 9 lyfter fram goda relationer och beskriver hur sträcker sig utanför arbetsplatsen.

De är bra, mycket bra. Man stöder och hjälper varandra och sparrar varandra. Vi hjälper varandra på olika sätt och gör saker tillsammans. (Informant 1)

Om jag inte skulle ha bra kollegor så skulle jag nog inte orka och trivas som jag gör nu. Det är skönt att ha kollegor som jag kan diskutera med. (Informant 7)

Många informanter upplever att det finns en öppen och avslappnad kommunikation med både kollegor och ledningen. Informant 5 beskriver en låg hierarki och lättillgänglig kommunikation. Informant 6 fortsätter på samma linje och beskriver att alla i företaget har en direkt koppling till någon i ledningsgruppen.

Det är jätte nära kontakt och låg hierarki. Man kan skicka när som helst och det är nära samarbete där. Avslappnad och öppen relation. (Informant 5)

Det är förmännen och ledningsgruppen som möjliggör det att man kan göra lite hur man vill att dom sätter förtroende på en och litar att man gör något bra, det påverkar arbetsrelationen jättebra. (Informant 6)

Trots att flera anställda har en nära relation till sin närmaste chef, upplever vissa att kontakten med ledningen är begränsad. Informant 3 anser att hen har begränsad kontakt med ledningsgruppen och har därför inte mycket att säga om dem. En liknande uppfattning uttryck även av informant 7.

Ledningen är såpas långt borta från mig så jag har inte så mycket kontakt. Såklart hälsar man i korridorer om man ser på samma sätt som med alla andra men inte desto mera. (Informant 7)

Genom hela kapitlet återkommer gemenskap och sociala interaktioner som en central faktor för motivationen. Det är tydligt att informanterna betonar en bra arbetsgemenskap, där kollegor stödjer varandra och arbetsklimatet kännetecknas av öppenhet och humor bidrar till motivation och trivsel. För många är det kollegorna och den sociala sammanhållningen som gör att de ser fram emot arbetsdagen, även under perioder med hög arbetsbelastning.

4.3.4 Social samvaro som stärker arbetsrelationer

Medarbetarna beskriver under intervjuerna att de deltar i olika aktiviteter både på och utanför arbetsplatsen. De flesta förekommande aktiviteterna inkluderar afterwork, julfester och andra sociala tillställningar. Flera informanter nämner att deras företag arrangerar gemensamma aktiviteter, medan vissa team själva tar initiativ till att träffas utanför arbetstid.

Flera informanter beskriver årliga evenemang som företaget organiserar, exempelvis julfester, sommarträffar och teambuilding-dagar. Vissa företag ordnar även aktiviteter som främjar hälsan som exempelvis gemensam träning och deltagande i olika sporter. Informant 6 påpekar att deras företag betalar för en sportaktivitet varje vecka, medan en annan beskriver en årlig välmåendedag där teamet får välja en aktivitet tillsammans. Mindre informella initiativ förekommer också där kollegor spontant planerar afterwork eller middagar. Detta sker särskilt under sommaren när det beskrivs att flera medarbetare har tid efter arbetet. Flera informanter betonar att dessa aktiviteter stärker gemenskapen.

Några informanter nämner tävlingar som ordas på arbetsplatsen. I dessa tävlingar kan medarbetare vinna priser eller bonusar baserat på prestationer, exempelvis genom att nå ett visst mål. En informant beskrev en global tävling där hela kontoret deltog, och ett pris delades ut till det vinnande kontoret samt individuellt.

4.3.5 Upplevd påverkan och delaktighet i företagets utveckling

För att förstå hur anställda upplever sitt bidrag till företagets övergripande mål fick de reflektera över sin egen arbetsinsats till företagets vision och målsättningar. Flera informanter konstaterar att deras arbete direkt eller indirekt bidrar till företagets utveckling.

Informant 1 beskriver hur hens insats stöder delmål och skapar bättre förutsättningar för att driva företaget framåt. På samma sätt betonar informant 6 att företaget har tydliga mål där individens prestationer inom projekt och initiativ spelar en roll i helheten. Två av informanterna konstaterar att de har tydliga målsättningar inom arbetet, en av dessa informanter påpekar att företagets förväntningar är så väl inarbetade att de ses som en självklar kunskap inom teamet.

Vi alla jobbar mot samma håll och samma mål (Informant 1)

Några informanter ser sin roll som avgörande för att stärka företagets varumärke och kundnöjdhet. Informant 2 lyfter fram hur noggrant utfört arbete påverkar kundernas upplevelse och därmed bidrar till företagets vision. Informant 8 påpekar att de är det första intrycket kunderna får, vilket påverkar förtroendet för företaget. Även informant 9 anser att deras arbete är avgörande för kundernas upplevelse.

Flera informanter nämner hur deras arbete påverkar företagets hållbarhetsmål och arbetskultur. Informant 2 beskriver att aktiva diskussioner med kunder om hållbara alternativ bidrar till företagets gröna strategi. Samtidigt lyfter informant 6 fram att företaget kontinuerligt mäter medarbetarnas trivsel och individuella idéer kan påverka arbetsmiljön positivt.

4.4 Medarbetarnas perspektiv av anställningsförhållandet

I detta delkapitel presenteras medarbetarnas erfarenheter och åsikter om deras arbetsförhållanden. Informanterna beskrev hur de huvudsakligen arbetar för att ge en översikt över vilka som arbetar på plats och vilka som har ett hybrid, - eller distans arbetsförhållande.

4.4.1 Medarbetarnas arbetssätt

För att få en uppfattning om hur informanterna huvudsakligen jobbar frågades ifall de arbetar på plats, hybrid eller på distans. Fem av informanterna påpekar att de arbetar på plats medan fyra av informanterna har ett hybrid arbetsförhållande.

De fem informanter som arbetar på plats har olika motiveringar till detta. Två av informanterna har inte möjlighet att arbeta på distans på grund av deras arbetsuppgifter. Två av informanterna har aktivt valt att arbeta på plats eftersom de uppskattar den sociala aspekten på kontoret. En av dessa informanter påpekar att hen upplever distansarbete som opraktiskt i nuvarande situation. En informant beskriver att fysisk närvaro är en del av företagets värderingar, och att hen huvudsakligen jobbar på plats på grund av detta, men har möjlighet till att vara på distans ibland.

Bland de fyra informanterna som har ett hybrid arbetsförhållande finns olika upplägg. Två av informanterna har bestämda dagar när de måste arbeta på plats, och en av informanterna har full frihet att välja hur hen arbetar. Den fjärde informanten som jobbar hybrid får själv välja hur hen jobbar, men påpekar att hen föredrar att vara på kontoret. Sammanfattningsvis visar svaren att det finns en relativt stor valfrihet i var arbetet utförs, men fem av nio informanter väljer att arbeta fysiskt på kontoret.

Som en följdfråga till detta frågades ifall sättet hur informanterna huvudsakligen jobbar har ändrats under deras tid i företaget. Fyra av informanterna anser att hybridarbete har blivit vanligare, och tre informanter ser hybridmöjligheten som positiv på grund av ökad flexibilitet. Två av informanterna beskriver att de har bytt roller inom företaget, och det huvudsakliga sättet att arbeta har ändrats i och med det.

4.4.2 Arbetssättets betydelse för medarbetaren

För att få en förståelse av skillnader mellan distans- och hybridarbete och olika faktorer som påverkar informanterna frågades *Trivs du bäst med att jobba på plats eller distans?* Samt *Kan du beskriva för och nackdelar med att arbeta på plats eller distans?*

Flera informanter anser att arbetssättet påverkar deras motivation. Vissa upplever att distansarbete kan minska teamkänslan och göra det svårare att känna samhörighet. Flera informanter konstaterar att de föredrar hybridmodellen eftersom det möjliggör både flexibilitet och fysisk närvaro när det behövs. Vissa informanter beskriver att deras motivation sjunkit när de endast arbetat på distans, särskilt om de upplevt svårigheter att komma in i teamet eller haft färre spontana interaktioner med kollegor.

En tydlig fördel med distansarbete är flexibiliteten och tidsbesparingen som följer med att slippa pendla till arbetet. Dock lyfter flera informanter fram att det kan vara svårare att upprätthålla produktivitet och att gränsen mellan arbete och fritid ibland suddas ut. Vissa informanter påpekar att det kan vara svårare att få hjälp när man arbetar på distans, eftersom man måste vänta på svar via digitala kommunikationskanaler som Teams. På kontoret finns det en naturlig möjlighet att snabbt få hjälp genom att vända sig till en kollega.

Flera informanter lyfter fram att arbetssättet påverkar hur nära man kommer med sina kollegor. De som arbetar helt på distans upplever att det kan vara svårare att skapa en relation med teamet, särskilt om övriga kollegor känner varandra från tidigare eller arbetar från kontoret. Vissa informanter beskriver att företaget ordnar virtuella kaffestunder och regelbundna möten för att upprätthålla en fungerande virtuell arbetskultur.

Från informanternas svar kommer det fram att arbetsmodellen har stor betydelse för uppfattningen av arbetsmiljön, och hybridmodellen lyfts fram av diverse informanter som det bästa alternativet eftersom de kombinerar flexibilitet med möjlighet till personlig interaktion på kontoret.

4.4.3 Viktiga interaktioner med företaget

Informanterna bads illustrera en tidslinje som representerar deras tid i företaget, från behovet av arbete fram till dagens situation. På tidslinjen markerade informanterna de mest minnesvärda händelserna, inklusive viktiga möten både före och under anställningen. I följande text presenteras informanternas tidslinjer tillsammans med deras berättelser samt informanternas svar från de semi-strukturerade intervjuerna.

Informanterna hade olika anledningar till att de började söka jobb. För vissa handlade det om att hitta ett arbete som relaterade till deras utbildning, medan andra ville byta arbetsplats eller få erfarenhet inom en ny bransch. Innan anställningen beskriver största delen av informanterna att de är positivt eller neutralt inställda. Några informanter beskriver att de hade en positiv bild av företaget, särskilt om de fått en bra känsla av arbetsannonsern eller blivit rekommenderade tjänsten av bekanta. En informant som kom i kontakt med företaget genom ett evenemang beskriver att hen sökte mer information efter den första kontakten och därefter ansökte tre gånger till företaget. Samtliga informanter konstaterar att de med tiden blev alltmer intresserade och förväntansfulla inför att få tjänsten, även om de behövde söka fler än en gång.

Den positiva känslan stärktes genom personlig kontakt med företaget i samband med arbetsintervju. Samtliga informanter illustrerade en uppgående kurva efter den första kontakten, och vissa hade flera interaktioner med företaget innan de fick ett anställningserbjudande. Några informanter sökte aktivt information om företaget inför intervjun för att förbereda sig och skapa en bättre förståelse för arbetsplatsen. Under rekryteringsprocessen fick informanterna en bild av företaget genom kontakt med rekryterare, tester och intervjuer. En av informanterna påpekar att den positiva känslan hen fick av arbetsannonsern förstärktes under arbetsintervjun. Efter intervjun fick åtta av nio tjänsten, och beskrev att de kände sig glada och förväntningsfulla.

Det var skönt att de som intervjuar var trevliga och, de gav en väldigt bra bild (Informant 7)

Informanternas upplevelser varierade efter intervjun. Rekryteringsprocessen formade till stor del informanternas uppfattningar om företaget. Under detta skede uttryckte vissa informanter att de hade formulerat egna förväntningar på anställningen, medan andra beskrev att de mottagit tydliga löften från arbetsgivaren.

Fem av informanterna beskriver att de varit nöjda med introduktionsfasen där de fått lära sig nya saker, träffa kollegor och uppleva en positiv arbetsgemenskap. För flera av dem har känslan hållit i sig under en långre tid och förstärkts gradvis i och med att de

lärt sig mera och fått ökat ansvar i sina arbetsuppgifter. Fyra av informanterna beskriver däremot en dipp i uppfattningen om arbetet efter anställningserbjudandet. Tre av dem upplevde introduktionen som bristfällig med oklarheter kring arbetsuppgifter och bristande utbildning i arbetsrollen. Detta påverkade deras upplevelse negativt, vilket de kopplade till bristande tillgänglighet hos förmannen eller otillräckliga resurser.

Två informanter beskriver att deras trivsel sjönk tydligt efter introduktionsperioden. Båda informanterna påpekade att arbetsrollen inte motsvarade förväntningarna, vilket gradvis sänkte engagemanget tills de bytte slutligen roll. En av informanterna beskrev att sättet på vilket arbetet följdes upp inom teamet bidrog till en negativ känsla. Den andra informanten påpekar att bilden av arbetsplatsen som byggdes upp under rekryteringsprocessen inte stämde överens med verkligheten. Under den första tiden i företaget kände sig informanten inte särskilt välkommen, arbetskulturen upplevdes som negativ och det uppstod oväntade moment i arbetsrollen som inte kommunicerats under anställningsfasen. Informanten beskriver att en omstrukturering på arbetsplatsen bidrog till att hen gradvis började trivas bättre.

Från informanternas illustrerade tidslinjer, beskrivningar och semi-strukturerade intervjuer framkommer centrala faktorer som påverkat deras upplevelser på arbetsplatsen, både positivt och negativt genom hela anställningsförhållandet. Arbetsgemenskapen har spelat en central roll som en intresseväckande faktor och är ett återkommande tema som påverkar trivsel och engagemang. Upplevda utvecklingsmöjligheter är en annan viktig faktor från förväntningar i rekryteringsfasen till arbetsplatsen förmåga att ge ansvar och möjligheter till personlig utveckling.

Från informanternas tidslinjer framkommer att utveckling är den mest avgörande faktorn för om upplevelsen är positivt eller negativ. Detta framkommer även genom intervjuerna i flera skeden. De informanter som upplever att de konstant fått utvecklas har illustrerat en stadig uppgående kurva, medan de som känner att utvecklingen har stagnerat beskriver trötthet i arbete och arbetsuppgifterna. Detta har i sin tur resulterat i en lång period av negativa upplevelser, ofta illustrerad som en nedåtgående kurva. På tidslinjerna syns även kortvariga faktorer som påverkat upplevelsen, vilket illustrerats som små upp- och nedgångar. Exempel på dessa faktorer är interna tävlingar som skapat en positiv effekt, medan dålig intern kommunikation och stressiga perioder har påverkat negativt.

5 ANALYS AV RESULTAT

I detta kapitel analyseras de empiriska resultaten som presenterades i kapitel fyra. Syftet med avhandlingen är att skapa en djupare förståelse för hur employer branding påverkar medarbetarupplevelsen under olika faser av medarbetarresan samt hur dessa upplevelser i sin tur påverkar medarbetarengagemanget över tid. Analysen utgår från de resultat som presenterades i föregående kapitel och relateras till de teoretiska perspektiv som diskuterades i kapitel två. För att strukturera analysen används avhandlingens två forskningsfrågor vilka behandlas i varsitt delkapitel. Den tentativa modellen (se figur 4) används för att sammanföra avhandlingens centrala koncept med den teoretiska referensramen, men fungerar främst som en preliminär översikt av relevanta teorier. Genom analysen utvecklas en modell som konkretiserar medarbetarresan och dess kontaktpunkter och hur det bidrar till medarbetarengagemanget. Avslutningsvis diskuteras studiens trovärdighet och tillförlitlighet.

5.1 Employer branding och medarbetarupplevelsen

I detta delkapitel behandlas avhandlingens första forskningsfråga: *Vilka kontaktpunkter inom employer branding är avgörande för att forma medarbetarens upplevelse under medarbetarresan?* För att svara på forskningsfrågan diskuteras först identifierade employer branding-initiativ, varefter dessa kopplas till employer branding-kontaktpunkter genom medarbetarupplevelsen. Kontaktpunkterna integreras slutligen i medarbetarresan.

Employer branding definieras som en långsiktig strategi för att påverka hur både potentiella och nuvarande medarbetare uppfattar arbetsgivaren (Mandhanya & Shah, 2010). I studiens tentativa modell uttrycks employer branding genom anställningserbjudande, värdepropositioner samt genom företagets kultur och arbetsmiljö. Dessa faktorer formar tillsammans relationen till arbetsgivaren och påverkar medarbetarens upplevelse. Medarbetarupplevelsen definieras i denna avhandling enligt Plaskoff (2017) som en holistisk uppfattning om relationen till arbetsgivaren, formad av samtliga kontaktpunkter under medarbetarens resa.

Enligt Backhaus och Tikoo (2004) inleds medarbetarens upplevelse av employer branding genom den externa kommunikationen av arbetsgivarens värdeproposition där syftet är att attrahera kandidater genom att lyfta fram organisationens fördelar och egenskaper (Backhaus & Tikoo, 2004). Detta stämmer delvis överens med studiens resultat. Flera informanter kom i kontakt med företaget via arbetsannonser, vilket

indikerar på en direkt påverkan av den externa kommunikation som kontrolleras av arbetsgivaren. Samtidigt framgår det att informanter skapat en uppfattning om arbetsgivaren genom bekanta eller nätverk, vilket innebär att värdepropositionen i dessa fall förmedlas indirekt och utanför företagets direkta kontroll. Trots detta formade samtliga informanter en positiv bild av arbetsgivaren. I fyra fall skedde den första kontakten genom tidigare eller nuvarande medarbetare, vilket tyder på att dessa personer agerat som brand ambassadörer, det vill säga medarbetare som representerar och sprider en positiv bild av arbetsgivaren (Tanwar & Prasad, 2016) Dessa ambassadörer fungerade som förespråkare för arbetsgivarvarumärket vilket enligt informanterna haft en direkt inverkan på deras beslut att söka anställning i organisationen.

Värdepropositionen som kommunicerades i annonser och rekryteringsmaterial upplevdes av flera informanter som en spegling av företagets kultur, arbetsmiljö och värderingar. Särskilt informant 2 beskrev hur detta väckte en positiv känsla och igenkänning då företags värderingar stämde överens med hans egna. Från de empiriska resultaten framkommer att individer attraherades av faktorer som arbetsgemenskap, samarbete, utvecklingsmöjligheter, flexibilitet samt en positiv arbetsmiljö. Värderingar som hållbarhet, ansvarstagande och kundfokus lyftes fram som viktiga av informanterna.

Enligt Mandhanya och Shah (2010) handlar employer branding om att skapa en positiv arbetsgivarbild, men det är avgörande att omvandla den till en faktisk relation. Backhaus och Tikoo (2004) påpekar att detta sker när värdepropositionen integreras i företagskulturen. Resultaten visar att medarbetarna förväntade sig att deras initiala bild om arbetsgivaren skulle speglas i det faktiska anställningsförhållandet. Detta indikeras av att företagskultur, arbetsmiljö och värderingar är återkommande teman i informanternas berättelser i relation med förväntningar om anställningen. Aspekterna för intern employer branding som presenterades i den teoretiska referensramen (se figur 1) kan identifieras i informanternas upplevelser. Samtliga faktorer är viktiga för medarbetarens holistiska uppfattning om relationen till arbetsgivaren och upprepar sig under hela anställningsförhållandet. Utifrån det empiriska materialet identifierades dock tre faktorer som särskilt avgörande för medarbetarupplevelsen: medarbetarutveckling, social gemenskap och relationer samt företagskulturen. I de följande avsnitten presenteras och analyseras dessa faktorer mer ingående.

I studiens resultat framstår möjligheten till utveckling som en av den mest avgörande faktorn för en positiv medarbetarupplevelse och retention. Informanterna beskrev utveckling från intern rörlighet och ansvar till möjlighet att få forma sin roll. Gemensamt för samtliga informanter var upplevelsen av att få växa och känna sig sedd av arbetsgivaren. Flera informanter beskriver att utveckling var det mest meningsfulla i arbetet, medan avsaknaden ledde till frustration, minskad motivation och i vissa fall önskan att byta arbetsplats. Informanternas tidslinjer om medarbetarupplevelsen följer en kurva: när medarbetaren får utvecklas, ökar arbetsglädjen, och till motsats sjunker arbetsglädjen ifall utvecklingsmöjligheter saknas. Detta stöder Tansky och Cohens (2001) syn på utveckling som ett socialt utbyte som kännetecknas av ömsesidigt förtroende samt Hoppes (2018) argument om att intern branding kräver konkreta möjligheter till lärande för att stärka kopplingen mellan individ och arbetsgivare.

Den andra faktorn är sociala relationer och gemenskap. Sociala relationer är enligt etablerad litteratur en del av arbetsmiljön, vart Ahmed et al. (2022) inkluderar interpersonella relationer vilket innebär social gemenskap, stöd från kollegor och goda relationer. Sociala relationer framstod som den mest uppskattade aspekten av arbetet bland majoriteten av informanterna. Detta inkluderade aspekter som samarbete, öppenhet och gemenskap. Dessa aspekter lyftes fram som avgörande i det dagliga arbetet och trivseln. Informanter beskriver en kultur där det är lätt att be om hjälp, och där kollegialt stöd är vanligt samt där samarbeten sker ofta även över avdelningsgränser. Vidare beskrevs relationen till den närmaste chefen som central. I resultaten framkom att chefer som är lyhörda, stöttande och lätta att prata med bidrar till en trygg och positiv arbetsmiljö. En viktig aspekt var tydlig kommunikation, både kring förväntningar, mål och förändringar. Resultaten visar att chefen har en viktig roll i hur medarbetare upplever arbetsplatsen, och fungerar som närmaste kontakten med företagets värderingar och löften i det dagliga arbetet. När chefen är tydlig med vad som förväntas och samtidigt lyssnar, framstod det som att medarbetarna kände sig mera engagerade.

Slutligen identifierades företagskulturen från informanternas framställningar som en avgörande del av medarbetarupplevelsen. Värderingar som hållbarhet, samarbete och kundfokus upplevdes som integrerade i det dagliga arbetet, vilket stärkte förtroendet för organisationens riktning. Informanterna beskrev hur dessa värden inte bara kommunicerades formellt, utan konkretiserades i vardagliga situationer, exempelvis genom samarbete i team eller ansvarstagande i arbetssätt. Två komponenter i Schlager et al. (2011) definition av positiv företagskultur, inkludering och respekt, bekräftas i

informerarnas beskrivningar. Dessa kom i uttryck genom upplevelsen av att bli lyssnad på, sedd och delaktig i organisationens utveckling.

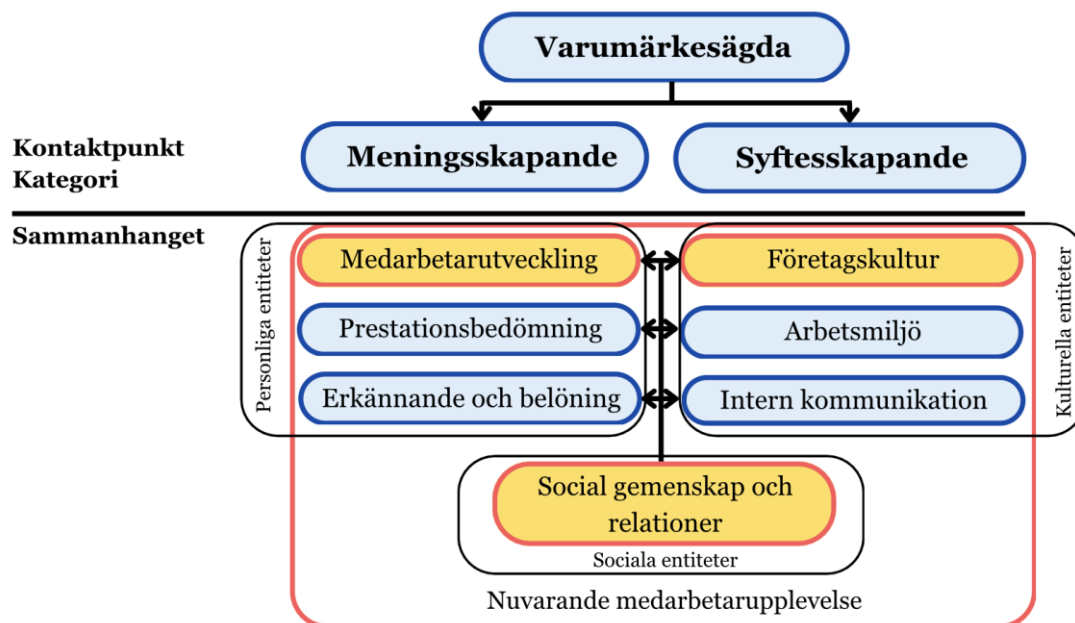
5.1.1 *Kontaktpunkter för employer branding*

I den tentativa modellen betonas kontaktpunkternas centrala roll i forandet av medarbetarupplevelsen, eftersom de ger upphov till olika typer av respons hos individen. Lemon och Verhoef (2016) delar in kontaktpunkterna i varumärkesägda, partnerägda, kundägda och sociala eller externa kontaktpunkter. Samtliga kontaktpunkter kan identifieras i resultaten, men tar man i beaktande employer branding initiativen blir det problematiskt. Employer branding-initiativen är designade och hanterade av företaget, vilket enligt Lemon och Verhoef (2016) definieras som varumärkesägda kontaktpunkter. Använder man denna definition skapas en förståelse för vem som kontrollerar kontaktpunkten men det viktiga uteblir, nämligen hur kontaktpunkten faktiskt påverkar medarbetaren. Vidare ger det inte en tydlig bild av vad som är specifikt för dessa employer branding- initiativ i relation till medarbetarupplevelsen.

I kapitel två presenterades även andra definitioner av kontaktpunkter. Stephen och Galak (2012) definierar kontaktpunkterna utifrån typ av media, medan Emmett et al. (2021) beskriver dem som "avgörande ögonblick" det vill säga kritiska steg i medarbetarens livscykel. Dessa teorier ger dock inte heller någon djupare förståelse för vad som särskiljer dessa kontaktpunkter i relation till medarbetarens upplevelse och responser på kontaktpunkterna.

För att skapa en förståelse av employer branding-kontaktpunkter i medarbetarresan används Lemon och Verhoefs (2016) definition som analytisk ram. Som tidigare nämnt faller samtliga identifierade employer branding-initiativ inom definitionen av varumärkesägda kontaktpunkter eftersom de ligger under företagets kontroll (Lemon & Verhoef, 2016) För att skapa en förståelse för hur kontaktpunkten påverkar medarbetaren har den varumärkesägda kontaktpunkten kategoriserats i två undergrupper: meningsskapande kontaktpunkter och syftesskapande kontaktpunkter. De identifierade employer branding kontaktpunkterna presenteras i figur 5 inom respektive kategori. De initiativ som markerats med gul ruta är de som i studien identifierats som särskilt avgörande för medarbetarupplevelsen.

Figur 5 Employer branding kontaktpunkter



Dessa två kategorier av meningsskapande och syftesskapande kontaktpunkter har skapats för att hjälpa bidra en förståelse hur employer branding-initiativ formar medarbetarupplevelsen. Dessa kategorier bygger på studiens resultat och förankras i Batats (2022) modell för medarbetarupplevelsehantering, där medarbetarupplevelsen formas genom personliga, sociala och kulturella entiteter.

De personliga aspekterna av medarbetarupplevelsen utgörs av individens tolkning av arbetsmiljön samt hur olika objekt och relationer på arbetsplatsen upplevs, vilket varierar beroende på person (Batat, 2022). I detta sammanhang relaterar meningsskapande kontaktpunkter till personliga entiteter, särskilt kognitiva (intellektuella), konativa (beteendemässiga) och spirituella dimensioner (mening och värde i arbetslivet). I empirin framkom att mening i arbetet ofta uppstod genom möjlighet till utveckling, ansvarstagande och att kunna bidra till kundens behov, vilket möjliggjordes genom utbildning och intern rörlighet. Dessa faktorer lyftes fram som centrala för arbetsglädje och engagemang, medan deras frånvaro beskrevs som en direkt orsak till minskad motivation och vilja att lämna organisationen.

Syftesskapande kontaktpunkter knyts till kulturella entiteter och handlar om levda värderingar som hållbarhet, kundfokus och samarbete skapar förståelse för organisationens riktning. Informanterna betonade att dessa värderingar inte endast kommunicerades formellt, utan konkretiserades i vardagliga handlingar vilket stärkte

tillhörighet och förtroende. Detta kan kopplas till arbetsplatsens symbolik och organisationsberättelser, vilka enligt Kemp et al. (2015) och Batat (2022) stärker organisationskulturen, underlättar anknytning till värderingar och främjar mening.

Social gemenskap och relationer, det vill säga de sociala entiteterna i form av delaktighet och socialisering (Batat, 2022) tolkas i analysen inte som en separat kontaktpunktskategori, utan som en möjliggörare för de menings- och syftesskapande upplevelserna. Kollegialt stöd, öppenhet och samhörighet fungerade som sociala förutsättningar i informanternas vardag. Informanterna betonade att det var kollegorna som ger mening i arbetet och att relationerna på arbetsplatsen är viktigare än arbetsuppgifterna i sig. Kollegorna ansågs ge stöd i arbetet, hjälpa i arbetsuppgifter, stöda utvecklingen positivt genom råd och föreslag till utvecklingsmöjligheter och var de som främst gav beröm och uppmärksamhet i det dagliga arbetet. I vissa fall beskrevs kollegor som mentorer på arbetsplatsen. Detta tyder på att kollegorna fungerade som stödpunkter och till och med förmedlare av interna employer branding-initiativ på arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis analyseras employer branding kontaktpunkter utifrån två huvudkategorier: meningsskapande, som svarar mot individens behov av utveckling och självförverkligande, och syftesskapande, som förankrar individen i organisationens värderingar och riktning. De sociala relationerna förstås som stärkande och möjliggörande av en positiv upplevelse och de två identifierade kontaktpunkterna.

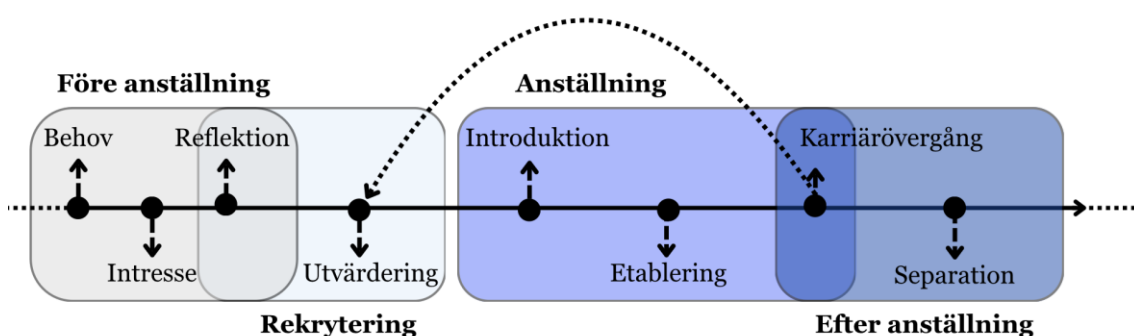
5.1.2 Medarbetarresan

I den tentativa modellen definieras medarbetarupplevelsen som medarbetarens holistiska och dynamiska uppfattning om relationen till arbetsgivaren. Denna upplevelse formas genom kontaktpunkter och interaktioner under hela anställningsförhållandet, vilka väcker responser hos medarbetaren (Plaskoff, 2017; Abhari et al., 2008). I den empiriska undersökningens resultat identifieras flera kontaktpunkter och interaktioner som påverkar medarbetarens upplevelse av anställningen. Medarbetarresan används i analysen som en konceptualisering av medarbetarupplevelsen. Den visualiserar anställningsförhållandets olika faser och kontaktpunkter och möjliggör en analys av medarbetarupplevelsen över tid. Utifrån resultaten samt den teoretiska referensramen har en modell för medarbetarresan utvecklats.

I avhandlingens teoretiska referensram jämförs medarbetarresan med kundresan, vilka båda delas in i tre huvudsakliga faser (Plaskoff, 2017; Lemon & Verhoef, 2016). Plaskoff

(2017) beskriver medarbetarresan i faserna före anställning, under anställning och efter anställning. Vid analys av den empiriska undersökningens resultat framkom dock att en betydelsefull fas saknades i denna modell. Baserat på de insikter som genererats har en ytterligare fas identifierats, nämligen rekryteringsfasen som är en central del av medarbetarresan. En modell av medarbetarresan har utvecklats (se figur 6) som omfattar fyra faser: före anställning, rekrytering, anställning och efter anställning. Utifrån informanternas redogörelser har avgörande interaktioner identifierats i respektive fas, vilka visualiseras i modellen längs tidslinjen.

Figur 6 Faser i medarbetarresan



Föra att kunna beskriva modellen mera ingående definieras först kontaktpunkterna enligt Backhaus och Tikoos (2004) definitioner. Varumärkesägda kontaktpunkter har tidigare i texten definierats som kontaktpunkter som är designade och kontrollerade av arbetsgivaren, såsom arbetsannonser, sociala medier och utbildningar. Partnerägda kontaktpunkter utformas gemensamt med externa aktörer, exempelvis samarbeten med universitet eller personalförmåner. Dessa kontaktpunkter kallas i avhandlingen för medarbetarägda kontaktpunkter och uppstår genom individens egna initiativ, som exempelvis att söka jobb, ta ansvar eller reflektera över värderingar. Sociala eller externa kontaktpunkter skapas varken av företaget eller medarbetaren men påverkar medarbetarupplevelsen och består av till exempel rykten eller kunder (Plaskoff, 2017; Lemon & Verhoef, 2016).

Resultaten visar att medarbetarupplevelsen formas genom ett flöde av kontaktpunkter som sträcker sig över hela medarbetarresan, från det initiala behovet av förändring till avslut eller omplacering. Baserat på studiens resultat kan Lemon och Verhoefs (2016) kategorier av varumärkesägda, partnerägda, medarbetarägda och sociala eller externa kontaktpunkter identifieras i samtliga faser av medarbetarresan. Dessa typer av

kontaktpunkter upplevdes parallellt av medarbetarna, vilket tyder på att medarbetarupplevelsen är dynamisk.

I de inledande faserna före anställning och rekrytering formas individens förväntningar utifrån personliga behov, extern kommunikation och social påverkan enligt studiens resultat och Backhaus och Tikoos (2004) beskrivning av den externa kommunikationen av anställningserbjudandet. Här spelar medarbetarägda, varumärkesägda och externa kontaktpunkter en central roll. Under rekryteringen prövas dessa förväntningar genom ömsesidig utvärdering mellan individen och organisationen. I anställningsfasen jämförs de tidigare förväntningarna med den faktiska upplevelsen. I denna fas är employer branding-kontaktpunkterna avgörande där de fungerar som menings- eller syftesskapande inslag som påverkar relationen över tid. Fasen "efter anställning" är inte nödvändigtvis ett avslut, utan kan innebära fortsatt utveckling genom intern rörlighet. Medarbetarresan framstår därmed som cyklisk, där medarbetarupplevelsen kontinuerligt formas och omformas genom nya kontaktpunkter och förändrade förväntningar.

Detta tyder på att kontaktpunkterna samverkar kontinuerligt och inte endast följer en linjär utveckling, utan i stället består av återkommande interaktioner och omvärderingar beroende på individens erfarenheter och organisatoriska kontext. Resultaten från studien visar att medarbetarupplevelsen är föränderlig och formas över tid genom ett samspel mellan de olika typerna av kontaktpunkter. Detta överensstämmer med Abhari et al. (2008), som betonar att kognitiva och emotionella tillstånd påverkas av samtidiga interaktioner inom organisatoriska, sociala och individuella dimensioner. Detta inkluderar karriärelement som exempelvis kollegor, chefer, kunder och arbetsmiljön som väcker tankar, känslor och handlingar hos medarbetaren.

5.1.3 Medarbetarupplevelsen och medarbetarengagemang

I detta delkapitel analyseras avhandlingens andra forskningsfråga: *Hur påverkar medarbetarupplevelsen medarbetarens engagemang under tiden i företaget?* I föregående delkapitel diskuterades avgörande kontaktpunkter inom employer branding för medarbetarupplevelsen genom medarbetarresan. Under denna rubrik fortsätter diskussionen med hur medarbetarupplevelsen i sin tur påverkar medarbetarens engagemang.

Studiens tentativa modell indikerar att medarbetarengagemang formas i samspelet mellan organisationens employer branding- initiativ och den upplevda

medarbetarupplevelsen. Detta samband stöds även av den teoretiska referensramen där Chandani et al. (2016) identifierar flera faktorer som påverkar medarbetarengagemang. Dessa faktorer överensstämmer med aspekterna inom intern employer branding som presenteras i figur 1.

Begreppet medarbetarengagemang definieras i den teoretiska referensramen utifrån flera etablerade perspektiv. I avhandlingen definieras engagemang som medarbetarens aktiva delaktighet, arbetsglädje samt åtagande i enlighet med organisationens mål och värderingar. Denna definition integrerar centrala komponenter från tidigare forskning (Kahn, 1990; Saks, 2006; Harter et al., 2002; Chandani et al., 2016; Lemon, 2019).

Resultaten från den empiriska undersökningen indikerar att arbetsformen har en inverkan på medarbetarupplevelsen. Informanterna beskrev varierande arbetsarrangemang, där vissa huvudsakligen arbetade på plats medan andra arbetade i hybridform eller på distans. Vidare visar resultaten att interna employer branding-initiativ genererar ökat engagemang, vilket främjas av kvaliteten i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Detta är i linje med Saks (2006) som konstaterar att en lyckad intern employer branding leder till produktivitet, innovation och lojalitet främjat av ett starkt band mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Medarbetarengagemanget kan således relateras till kontaktpunkterna inom employer branding (se figur 5), vilket bidrar till ökad förståelse för hur medarbetarupplevelsen påverkar engagemanget under anställningen. Utifrån detta analyseras tre centrala arbetsformer och deras påverkan på engagemang.

Resultaten visar att informanter med hybrid arbetsform upplevde engagemang i större utsträckning under arbetsförhållandet i jämförelse med övriga grupper. Detta tyder på att hybridarbete främjar en positivare medarbetarupplevelse. Informanterna beskrev hybridarbete som en optimal arbetsform, där flexibilitet och självständighet kombineras med social samvaro, vilket i sin tur indikerade ökad arbetsglädje och säkerhet. Dessa resultat stöds av teorier som betonar vikten av balans mellan flexibilitet och kontroll (Galanti et al., 2023), samt av Abhari (2007) som understryker betydelsen av interna relationer och medarbetarnas roll som bärare av organisationens värderingar och kultur. Vidare framkom att samtliga employer branding-kontaktpunkter presenterade i figur 5 var närvarande inom denna arbetsform. Dessa kan relateras till Khans (1990) tre psykologiska behov som främjar engagemang: meningsfullhet, säkerhet och tillhörighet. Utvecklingsmöjligheterna och självledarskap bidrog till upplevelsen av mening, medan tydlig och inkluderande kommunikation främjade trygghet. Kollegiala relationer stärkte

upplevelsen av tillhörighet. Detta tyder på att hybridarbete inte enbart möjliggör flexibilitet, utan även förstärker kontaktpunkterna inom employer branding, vilket bidrar till ökat engagemang.

För informanter som arbetade på plats framkom att samtliga employer branding kontaktpunkter (se figur 5) kunde identifieras. I jämförelse med hybridarbetsformen betonades särskilt den sociala gemenskapen och relationerna, vilket även förstärkte de övriga kontaktpunkterna. Khan (1990) tre psykologiska behov beskrevs av denna grupp genom en stark känsla av tillhörighet och trygghet, förankrad o kontinuerliga interaktioner, direkt feedback samt upplevelsen av att vara en del av en gemenskap. Samtidigt framkom att bristande autonomi och begränsad flexibilitet i vissa fall negativt påverkade upplevelsen av arbetstillfredsställelse och entusiasm, vilket i sin tur kunde påverka engagemanget i negativ riktning. Detta framkommer av tidigare forskning som lyfter fram att flexibilitet och kontroll över arbetstiden är centrala faktorer för att främja medarbetarens delaktighet, arbetsglädje och åtagande gentemot organisationens mål och värderingar (Galanti et al., 2023; Harter et al., 2002)

Resultaten indikerar att medarbetare som arbetar helt på distans till motsatsen riskerar att uppleva en bristande känsla av social gemenskap och relationer vilket följaktligen kan ha en negativ påverkan på engagemanget. Avsaknaden av sociala relationer kan försvaga upplevelsen av tillhörighet, vilket är ett av de tre psykologiska behoven som enligt Khan (1990) är avgörande för engagemang. Vidare har det konstaterats att social gemenskap och relationer påverkar de identifierade employer branding-kontaktpunkterna, frånvaron av relationerna kan därmed ha en negativ inverkan på den övergripande medarbetarupplevelsen. Enligt Gheidar och Zanjani (2021) innebär teknologin en särskild utmaning i samband med distansarbete, vilket även styrks av denna studies empiriska resultat. Trots att digitala verktyg möjliggör distansarbete i praktiken framkom inte tekniken som avgörande för medarbetarupplevelsen. Resultaten tyder i stället på att relationer, kultur och organisatorisk flexibilitet är mer avgörande för medarbetarupplevelsen än de tekniska förutsättningarna. I detta sammanhang framhölls intern kommunikation som särskilt viktig vid distansarbete eftersom den utgör den primära kanalen för att förmedla samtliga employer branding-kontaktpunkter och därmed fungerar som en nyckelfaktor för att skapa engagemang. Detta understryker kommunikationens centrala betydelse, särskilt i distansarbete var den fungerar som en ersättning för sociala interaktioner och funktioner som vanligtvis sker spontant i en fysisk arbetsmiljö.

Samtidigt visar resultaten att kommunikationens betydelse sträcker sig bortom arbetsform. Lemon (2019) beskriver medarbetarengagemang som en medskapande process där dialog och aktivt lyssnande är centrala för att skapa mening och stärka engagemanget. Studiens resultat bekräftar detta och flera informanter betonar vikten av en öppen och tillgänglig intern kommunikation som en källa till delaktighet, påverkan och förståelse för organisationens riktning. Medarbetare som upplever att hen blir hörd på arbetsplatsen visar även mera arbetsglädje. Studiens undersökning tyder i och med detta på att intern kommunikation är avgörande för engagemang i de olika arbetsformerna.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att employer branding-kontaktpunkterna spelar en central roll för att stärka medarbetarengagemanget. Dessa kontaktpunkter bidrar till att tillgodose centrala psykologiska behov som mening, trygghet och tillhörighet som i sin tur främjar engagemang (Khan, 1990). Särskilt inom hybridarbete upplevdes samtliga kontaktpunkter som närvarande, vilket ledde till högre grad av delaktighet, arbetsglädje och åtagande.

5.2 Studiens slutsatser

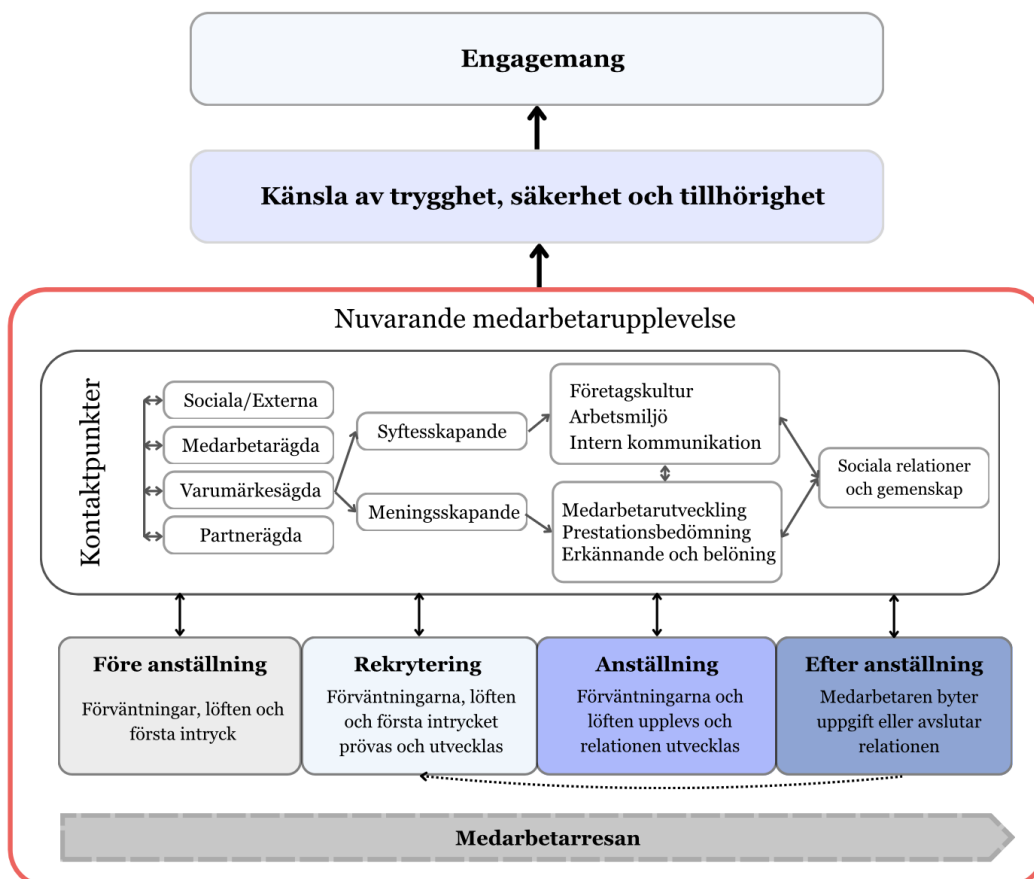
Avhandlingens syfte var att fördjupa förståelsen för hur employer branding påverkar medarbetarupplevelsen under medarbetarresan samt hur dessa upplevelser påverkar medarbetarengagemanget. Med utgångspunkt i studiens empiriska material och etablerade teoretiska perspektiv har en modell utvecklats som besvarar studiens syfte. Modellen presenteras i figur 7 och visualiserar hur employer branding uttrycker sig genom olika kontaktpunkter och hur dessa påverkar medarbetarens upplevelse och engagemang i organisationen.

Resultaten visar att employer branding spelar en central roll i att forma medarbetarupplevelsen genom olika kontaktpunkter längs medarbetarresan, från det första upplevda behovet av förändring till fortsatt utveckling inom organisationen eller avslut av anställningen. För att förstå hur employer branding- initiativ formar denna upplevelse har två centrala kontaktpunkter utvecklats: meningsskapande och syftesskapande kontaktpunkter.

Meningsskapande kontaktpunkter tillgodoser individens behov av utveckling, ansvar och känsla av mening i arbetet. Syftesskapande kontaktpunkter anknyter medarbetaren i organisationens värderingar och övergripande riktning genom konkreta handlingar i vardagen. Samtliga kontaktpunkter identifierat är betydelsefulla under

anställningsfasen av medarbetarresan, där de samverkar med både interna och externa intressenter, som exempelvis kollegor, kunder och individens egna reflektioner, för att forma en enhetlig upplevelse.

Figur 7 Employer brandings påverkan på medarbetarupplevelsen och medarbetarengagemang



I resultaten har tre initiativ inom kontaktpunkterna identifierats som särskilt viktiga för en positiv medarbetarupplevelse och för att främja lojalitet och retention: medarbetarutveckling, social gemenskap och företagskultur. När medarbetare får möjlighet att växa, känner stöd från kollegor och upplever att företagets värderingar efterlevs i praktiken stärks engagemanget och viljan att stanna kvar. Sociala relationer fungerar vidare som en viktig förutsättning för att de menings- och syftesskapande kontaktpunkterna skall upplevas som genuina.

Resultaten tyder på att samtliga arbetsformer medför olika förutsättningar för hur employer branding-kontaktpunkterna upplevs i medarbetarupplevelsen. Resultaten understryker i och med detta vikten av att employer branding-initiativ anpassas till olika arbetsformer för att säkerställa att de relevanta kontaktpunkterna är tillgängliga och

meningsfulla oavsett kontext. Vidare bekräftas att employer branding-kontaktpunkterna spelar en central roll i att tillgodose medarbetarens psykologiska behov av mening, trygghet och tillhörighet i enlighet med Khans (1990) modell för engagemang. Genom att detta behov tillgodoses skapas medarbetarengagemang, vilket är förutsättningar för positiva och värdeskapande kundinteraktioner. Medarbetarens motivation och inre drivkraft främjar i och med detta kundinteraktionerna och en positiv kundupplevelse, vilket vidare bidrar med en positiv varumärkesidentitet till företagets intressenter, särskilt till externa kunder.

Avhandlingens resultat bekräftar i stora delar tidigare forskning om employer branding som ett strategiskt verktyg för att attrahera och behålla medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004) men bidrar samtidigt med en fördjupad förståelse genom att fokusera på de interna dimensionerna av employer branding och hur dessa konkret påverkar medarbetarupplevelsen genom medarbetarresan. Ett teoretiskt bidrag består av utvecklingen av två kategorier av employer branding-kontaktpunkterna: meningsskapande och syftesskapande. Dessa begrepp fördjupar förståelsen för hur olika organisatoriska initiativ tillgodoser medarbetarens psykologiska behov i enlighet med Khan (1990) modell för engagemang var mening, trygghet och tillhörighet utgör centrala aspekter. Genom att koppla dessa behov till employer branding-initiativ adresserar studien en teoretisk lucka i tidigare forskning och integrerar medarbetarresan med medarbetarengagemang.

5.3 Studiens tillförlitlighet

I enlighet med Wallendorf och Belk (1989) kan tillförlitligheten i en kvalitativ forskning bedömas utifrån fem kriterier: trovärdighet, överförbarhet, tillförlitlighet, bekräftelse och integritet.

Trovärdighet avser hur väl resultaten speglar deltagarnas perspektiv (Wallendorf & Belk, 1989). I denna studie har trovärdigheten säkerställts genom tydligt angivet syfte, välgrundat metodval samt en systematisk och transparent analysprocess. Intervjuerna har transkriberats, vilket möjliggjort noggrann tolkning av materialet.

Överförbarhet handlar om i vilken utsträckning resultaten kan tillämpas i andra sammanhang (Wallendorf & Belk, 1989). Överförbarheten av denna studie är begränsad eftersom studien bygger på ett litet och målinriktat urval. Resultaten kan inte generaliseras, men ger insikter som är relevanta för likande sammanhang.

Tillförlitlighet avser hur stabila och konsekventa resultaten är över tid (Wallendorf & Belk, 1989). Tillförlitligheten har stärkts genom en transparent och väldokumenterad forskningsprocess. Datainsamlingen redovisas för i kapitel tre och praktiskt genom bilagor i form av intervjuguide. Vidare har koppling mellan empiri och teori redovisats tydligt för vilket bidrar med att läsaren skall kunna följa forskarens analytiska resonemang. Dessa åtgärder stärker tillförlitligheten genom att ge insyn i hur resultaten vuxit fram.

Bekräftelse grundar sig i säkerställning att resultaten grundas i informanternas berättelser snarare än forskarens egna förutfattade meningar (Wallendorf & Belk, 1989). Detta har säkerställts med att bilda in intervjuerna och genom ett neutralt förhållningssätt till intervjuerna. Slutligen har studiens integritet, det vill säga forskarens etiska ansvar och hantering av potentiell bias (Wallendorf & Belk, 1989) säkerställts genom att skydda informanternas anonymitet, samt genom samtycke av att delta i studien. Vidare har studien genomförts i enlighet med Hanken Svenska Handelshögskolans riktlinjer för vetenskaplig praxis och GDPR.

6 SLUTDISKUSSION

Syftet med avhandlingen var att fördjupa förståelsen av employer branding och dess påverkan på medarbetarupplevelsen under medarbetarresan. Därtill har studien undersökt hur medarbetarupplevelsen i sin tur påverkar medarbetarengagemanget. Undersökningen har genomförts med utgångspunkt i etablerade teoretiska ramverk inom området samt genom insamling och analys av kvalitativt empiriskt data, där en abduktiv ansats har tillämpats för att möjliggöra en växelverkan mellan teori och empiri.

Genom de empiriska resultaten har en fördjupad förståelse av medarbetarnas perspektiv genererats, vilket bidrar med nya insikter till den befintliga forskningen inom området. Studien belyser hur employer branding påverkar medarbetarupplevelsen genom hela anställningsförhållandet och identifierar tre centrala faktorer som är avgörande för denna påverkan och medarbetarens upplevelse: möjligheter till utveckling, sociala relationer och gemenskap samt företagskulturen.

Utifrån den empiriska undersökningen och tidigare forskning har två centrala kontaktpunkter inom employer branding identifierats: syftesskapande och meningsskapande kontaktpunkter. Dessa kontaktpunkter påverkar de interna aspekterna av både medarbetarupplevelsen och medarbetarengagemanget. För att främja engagemang bör kontaktpunkterna utformas så att de stärker upplevelser av mening, trygghet och tillhörighet, vilka framträder som viktiga drivkrafter i arbetet. Genom att tillgodose dessa behov investerar individer sitt fysiska, kognitiva och emotionella jag i sina arbetsroller. Medarbetarnas engagemang och drivkraft speglas i deras interaktioner med kunder, vilket i sin tur bidrar till att stärka kundernas övergripande uppfattning om företaget.

Ur ett strategiskt perspektiv har denna studie bidragit med fördjupade insikter om hur medarbetare upplever sin anställningstid inom organisationen samt vilka faktorer som är centrala för att främja lojalitet och långsiktig retention. Vidare identifierar studien betydelsefulla aspekter som påverkar medarbetarengagemang, vilket har implikationer för hur externa intressenter, särskilt kunder, uppfattar organisationens varumärke. Genom att betrakta medarbetare som interna kunder framträder ett samband där positiva medarbetarupplevelser speglas i kundupplevelsen, vilket i sin tur kan skapa konkurrensfördelar för organisationen.

Även om studien inte genererar statistiskt signifikant resultat med generaliserbar giltighet, erbjuder den värdefulla perspektiv på hur interna relationer inom

organisationen kan stärkas för att indirekt påverka externa kunders uppfattning i en positiv riktning. Därmed tydliggör studien att nöjda och engagerade medarbetare spelar en viktig roll i att stärka organisationens employer brand och samtidigt bidra till dess långsiktiga framgång och stabilitet.

6.1 Implikationer till företagsledningen

Studiens resultat indikerar flera centrala implikationer för företagsledningen när det gäller att strategiskt arbeta med employer branding för att stärka medarbetarupplevelsen och därmed främja engagemang och långsiktig lojalitet. För att employer branding ska fungera i praktiken behöver dess budskap framkomma under hela medarbetarresan. Detta innebär att organisationens värderingar och varumärkeslöfte bör vara tydligt integrerade i företagets budskap i allt från introduktionsprocesser och intern kommunikation till kompetensutveckling och daglig arbetsmiljö.

Två employer branding kontaktpunkter av syftesskapande och meningsskapande initiativ har i denna studie identifieras som avgörande för hur employer branding upplevs, och dessa bör utformas med fokus på att skapa upplevelser av mening, trygghet och tillhörighet. Dessa faktorer har visat sig vara centrala drivkrafter för engagemang i arbetet och bör därför betraktas som strategiska verktyg snarare än operativa detaljer. Ledningen har en nyckelroll i att säkerställa att dessa kontaktpunkter är väl fungerande och i linje med företagets övergripande mål.

Vidare visar studien att medarbetarupplevelsen har en tydlig koppling till externa uppfattningar om organisationen. Genom att betrakta medarbetare som interna kunder kan företagsledningen skapa en kultur som kännetecknas av lyhördhet, meningsfullhet och upplevt värde. Detta kan i sin tur bidra externt till en positiv kundupplevelse, stärkt varumärkesidentitet och ökad konkurrenskraft.

Slutligen bör employer branding inte ses som en isolerad funktion utan integreras i organisationens övergripande affärsstrategi. Ett effektivt employer brand kräver ett aktivt engagemang från ledningen för att värderingarna omsätts i praktisk handling och där medarbetarens upplevelse ses som en strategisk resurs för långsiktig framgång och stabilitet.

6.2 Begränsningar och förslag till fortsatt forskning

Trots att denna studie bidrar med insikter i hur employer branding påverkar medarbetarupplevelsen och engagemang, finns det vissa begränsningar som bör betraktas.

Studiens urval eller datainsamling tog inte i hänsyn informanternas ålder. Detta kan ha en betydelse för hur employer branding upplevs. Olika generationer kan ha olika värderingar, förväntningar och förhållningssätt till arbetsgivare, vilket i sin tur kan påverka både upplevelse och engagemang. Även anställningstid beaktades inte som en särskild faktor i analysen, vilket är en möjlig begränsning eftersom upplevelsen av ett arbetsgivarvarumärke kan förändras över tid. Medarbetare som nyligen har börjat kan ha en annan upplevelse än de som varit i organisationen under flera år. Vidare betraktades inte branschspecifika faktorer i studien, vilket ytterligare kan ha påverkat variationen i upplevelser. Vidare är studien begränsad till Finland, vilket innebär att kulturella och samhällsliga kontexter kan påverka resultaten. Resultaten kan i och med detta inte automatiskt generaliseras till andra länder med annorlunda kulturella och sociala normer.

Utifrån de identifierade begränsningarna i studien finns det flera potentiella riktningar för framtida forskning. Fortsatt forskning kunde inkludera andra geografiska regioner och kulturella sammanhang för att undersöka om resultaten även gäller andra delar av världen, eller om kulturella skillnader har en betydande inverkan på hur employer branding påverkar medarbetarupplevelsen och engagemang. Vidare kunde framtida forskning ta i beaktande ålder och anställningstid, vilket skulle bidra till en mer nyanserad förståelse av hur employer branding upplevs i olika skeden av arbetslivet.

Slutligen kunde en kvantitativ undersökningen genomföras i ämnet för att komplettera studiens kvalitativa resultat genom att pröva generaliserbarheten i en större population. Det skulle möjliggöra identifiering av mönster och samband, vilket kan stärka den empiriska förståelsen för hur employer branding påverkar medarbetarengagemang.

KÄLLFÖRTECKNING

- Abbott, L. (1955). *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press
- Abhari, K. (2007). The Genesis of Employee Experience Management (Exm): A Theoretical Framework. Available at SSRN 4497878.
- Abhari, K., Saad, N. M., & Haron, M. S. (2008, November). Enhancing service experience through understanding: Employee experience management. In *International Seminar on Optimizing Business Research and Information*, Binus University, Jakarta, Indonesia.
- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021). Co-Governance in digital transformation Initiatives: The roles of digital culture and employee experience.
- Adams, J., Khan, H. T. A., & Raeside, R. (2007). *Research methods for business and social science students* (Second edition.). Sage Publications.
- Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The relationship between internal employer branding and talent retention: A theoretical investigation for the development of a conceptual framework. *Frontiers in psychology*, 13, 859614.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274-286.
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 993-1013.
- Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151.
- Barrow, S., & Ambler, T. (2016) The employer brand: origins of brand equity. *Market Leader*. Issue Q2, p20-23. 4p.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
- Daud, S. R., Mukapit, M., Hussin, N., Yahya, W. K., & RAHIM, N. A. (2021). Digital Employee Experience (DEX). *Insight Journal*.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Emmett, J., Komm, A., Moritz, S., & Schultz, F. (2021). This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience. *McKinsey & Company. Consultado*, 12.
- Galanti, T., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2023). Digital transformation: Inevitable change or sizable opportunity? *The strategic role of HR management in industry 4.0. Administrative Sciences*, 13(2), 30.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19(3), 131-135.
- Gheidar, Y., & Zanjani, M. S. (2021). Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(4).
- Grönroos, C. (1985). *Internal marketing-theory and practice*. in Service Marketing in a Changing Environment/AMA.
- Hair, J. F. J., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Page, M. J., & Samouel, P. (2011). *Essentials of business research methods*. Routledge.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452-467.
- Horváth, V., & Kenesei, Z. (2023). Employee experience journey mapping: a new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of covid-19. *Tourism and hospitality management*, 29(2), 207-217.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kemp, L. J., Angell, L., & McLoughlin, L. (2015). The symbolic meaning of artifacts for the workplace identity of women in academia. *Gender in Management: An International Journal*, 30(5), 379-396.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The construct, measurement, and impact of employee engagement: A marketing perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1, 52-67.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of marketing research*, 53(4), 497-514.
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Lemon, L. L. (2019). The employee experience: How employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 176-199.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *HR magazine*, 52(3), 1-11.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). EMPLOYER BRANDING-A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT. *Global Management Review*, 4(2).
- Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). Digital employee experience constructs and measurement framework: A review and synthesis. *International Journal of Technology*, 13(5), 999-1012.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer branding for dummies*. John Wiley & Sons.
- OpenAI. (2025). *ChatGPT* (April 2025 version). <https://chat.openai.com>
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 4.
- Patton, M. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 4 uppl. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H. G. (2014). Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545-567.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Saunders, M. N. (2012). *Choosing research participants*. Qualitative organizational research: *Core methods and current challenges*, 35-52.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* 7 uppl. Harlow: Pearson.
- Schembri, S. (2006). Rationalizing service logic, or understanding services as experience?. *Marketing theory*, 6(3), 381-392.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Schmitt, B., Brakus, J. J., & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Sokro, E. (2012). *Impact of employer branding on employee attraction and retention*.
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33.
- Statistikcentralen. (2023) *Drygt en femtedel av löntagarna arbetade på distans minst hälften av arbetstiden år 2023-hemmet är den huvudsakliga arbetsplatsen för allt fler*. <https://stat.fi/sv/publikation/cluiazmgfsjyu07utsupfs442>

- Stephen, A. T., & Galak, J. (2012). The effects of traditional and social earned media on sales: A study of a microlending marketplace. *Journal of marketing research*, 49(5), 624-639.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human resource development quarterly*, 12(3), 285-300.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global business review*, 17(3_suppl), 186S-206S.
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183-187
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Wallendorf, M., & Belk, R. W. (1989). *Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research*. ACR special volumes.

BILAGA 1 INTERVJUGUIDE

Bakgrundsfrågor

1. Vilken bransch jobbar du i?
2. Hur länge har du varit anställd i företaget?
3. Vilka är dina arbetsuppgifter?

Frågor om anställningsförhållandet

4. Vad var det med jobbet och företaget som fick dig att vilja söka anställningen?
5. Vilka var dina förväntningar med anställningen?
6. Under de första mötena med företaget, vilka löften i anställningen tilltalade dig?
 - a. Upplever du att dessa löften har uppfyllts under din tid i företaget?
7. Hur skulle du beskriva företagets kultur?
 - a. Kan du ge exempel på hur kulturen speglas i det dagliga arbetet?
8. Kan du beskriva företagets värderingar och målsättningar?
 - a. Hur känner du att företagets värderingar resonerar med dig?
9. Hur ofta kommer du i kontakt med företagets värderingar eller målsättningar under ditt dagliga arbete?
 - a. I vilka situationer har du främst märkt att värderingarna kommer upp?
10. Vilka förmåner kopplar du ihop med din anställning?
11. Hur viktig är personlig utveckling till dig på jobbet?
12. Upplever du att du har en möjlighet att utvecklas inom företaget?
 - a. Ifall ja, kan du beskriva vad som har stött utvecklingen?
13. Hur anser du att företaget lyssnar på dig och dina åsikter och synpunkter?
14. Hur skulle du beskriva dina relationer med kollegor och ledning?
 - a. Påverkar dessa relationer din motivation i det dagliga arbetet?
15. Hur märker du att ditt arbete uppmärksammas?

Frågor om engagemang och delaktighet

16. Hur skulle du beskriva att du känner för att fara till arbetet?
17. Vad anser du att är det bästa med ditt jobb?
18. Vad anser du att gör ditt arbete meningsfullt?
19. Vilka faktorer påverkar din trivsel i en arbetsplats mest?
 - a. Anser du att du upplever dessa faktorer i din nuvarande anställning?
20. Hur anser du att ditt arbete bidrar till att nå företagets övergripande mål?
21. Vad skulle du säga är den främsta faktorn som motiverar dig att ge ditt bästa på jobbet?

Arbetsförhållande och medarbetarupplevelse

22. Arbetar du fysiskt på plats, hybrid eller distans?
 - a. Har sättet hur du huvudsakligen jobbar ändrats under din tid i företaget?
23. Hur skulle du beskriva kommunikationen med ditt team eller förman?
24. Trivs du bäst med att jobba på plats eller distans?
 - a. Kan du beskriva för och nackdelar med att jobba på distans eller på plats?
 - b. Har det varit några specifika utmaningar eller fördelar med att arbeta på distans när det gäller dina interaktioner med företaget och dina kollegor?

BILAGA 2 ANVÄNDNINGEN AV AI

I enlighet med Svenska Handelshögskolans riktlinjer för ansvarsfull användning av artificiell intelligens i akademiska arbeten har ChatGPT (OpenAI, 2024) använts som ett språkstöd under skrivprocessen. Verktöget har använts som hjälpmedel för att förbättra språkets klarhet, struktur och stilistiska enhetlighet.

Författaren har först självständigt producerat textinnehållet, varefter ChatGPT har använts för att föreslå språkliga justeringar och omformuleringar i syfte att höja den språkliga kvaliteten. Samtliga texter har därefter redigerats manuellt för att säkerställa att de fullt ut återspeglar författarens egna tankegångar och analytiska slutsatser.

ChatGPT har även använts i begränsad omfattning för att översätta enskilda ord eller fraser från engelska till svenska. Användningen har skett med kritiskt förhållningssätt och med beaktande av god vetenskaplig praxis.