

Fenomenet medarbetarupplevelse

En fenomenologisk studie av fenomenet medarbetarupplevelse sett ur HR-praktikers perspektiv

Eleonora Sjöblom och Johanna Rhodin

Handledare: Maria Löfgren Martinsson



Abstract

- Arbetets art:** Kandidatuppsats
- Sidantal:** 55
- Titel:** Fenomenet *medarbetarupplevelse*. En fenomenologisk studie av fenomenet medarbetarupplevelse, sett ur HR- praktikers perspektiv.
- Författare:** Eleonora Sjöblom och Johanna Rhodin
- Handledare:** Maria Löfgren Martinsson
- Datum:** 2020-01-13
- Sammanfattning:** *Medarbetarupplevelse* (employee satisfaction or employee experience) is an organizational phenomenon that has become an ascending work-process within the HR-profession. Through five interviews with various HR-practitioners, we managed to answer this essay's three framing questions:
- 1) How can medarbetarupplevelse be defined?
 - 2) Which essential and mutual factors can we identify in the interviews?
 - 3) How does the HR-function work with medarbetarupplevelse?
- We have used a phenomenological approach during the conduct of the study, where we mainly worked in the consense of Giorgi's phenomenological analysis method. The result presents that medarbetarupplevelse can be defined both as a concept and a work process. Furthermore, medarbetarupplevelse is defined by the interaction between organizational functions and employees' individual experiences of their employer. The mutual and essential factors that have a significant impact on the work with medarbetarupplevelse are leadership and organizational culture. Another essential factor is the "new generation" who have started to enter the labor market. We have, through our qualitative interviews, identified that HR-practitioners describe working with employer branding, exit-meetings and onboarding as crucial processes for the work with medarbetarupplevelse. In order to give more substance to our phenomenological study, we have analyzed the empirical material through various theories concerning leadership, exit-meetings and employer branding.
- Nyckelord:** Medarbetarupplevelse, generation, employer branding, exitsamtal, ledarskap och organisationskultur

Förord

Vi skulle inledningsvis vilja tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson. Tack för din handledning genom uppsatsen. Vi vill även tacka dig för din vägledning, för din kloka ord och dina välgrundade svar. Vidare vill vi tacka de informanter som vi har fått möjlighet att intervjua. Tack för att ni har hjälpt oss i arbetet med vår kandidatuppsats. Er tid och ert stöd har varit ovärderligt för oss.

Tack!

*Eleonora Sjöblom
Johanna Rhodin*

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
2. Metod	6
2.1 Utgångspunkter	6
2.1.1 Kvalitativ metod	6
2.1.2 Induktivt förhållningssätt	7
2.1.3 Fenomenologi	8
2.2 Genomförande	8
2.2.1 Urval av intervjupersoner	9
2.2.2 Datainsamling	10
2.3 Databearbetning	12
2.3.1 Fenomenologisk analys	12
2.3.2 Kvalité	15
2.3.3 Källkritik	16
2.3.4 Etik	17
2.3.5 Avslutande metodreflektion	17
3. Empirisk analys	18
3.1 Definition grundad i HR-praktikers upplevelser	18
3.1.1 Informanternas definition och tankar om medarbetarupplevelse	18
3.1.2 Sammanfattning	20
3.2 Essentiella faktorer för fenomenet medarbetarupplevelse	21
3.2.1 Ledarskapets betydelse för medarbetarupplevelsen - “Det är helt avgörande”	21
3.2.2 Organisationskultur - en viktig implicit komponent	23
3.2.3 Den nya generationen - “What’s in it for me”	24
3.2.4 Sammanfattning	25
3.3 Hur HR-funktionen arbetar med medarbetarupplevelse	26
3.3.1 Ett gemensamt arbets- och förhållningssätt	26
3.3.2 Medarbetarupplevelsen genom intern och extern employer branding	27
3.3.3 Rekrytering och onboarding - mer väsentligt än man tror	29
3.3.4 Exitsamtal - grundläggande för ett bra avslut	29
3.3.5 Sammanfattning	30
3.4 Aktiva åtgärder och framtidens medarbetarupplevelse	31
3.4.1 Feedback - en HR-praktikers bästa vän	31
3.4.2 Medarbetarupplevelsens framtida utveckling	32
3.4.3 Sammanfattning	33
3.5 Konkretisering av det empiriska materialet i förhållande till syfte	33

4. Teoretisk analys	34
4.1 Definition av medarbetarupplevelse med grund i HR-praktikers upplevelser	34
4.2 Essentiella faktorer för fenomenet medarbetarupplevelse	36
4.2.1 Samspelet mellan ledarskap och organisationskultur	36
4.2.2 - Ledarskap i relation till generation	38
4.2.3 Samspelet mellan ledarskap, organisationskultur och den nya generationen	39
4.3 Tillvägagångssätt vid arbetet med medarbetarupplevelse	40
4.3.1 Employer branding	41
4.3.2 Extern employer branding	41
4.3.3 Kombinationen av intern-och extern employer branding	43
5. Diskussion	44
5.1 Definition grundad i HR-praktikers upplevelser	44
5.2 Essentiella faktorer för medarbetarupplevelsen	45
5.3 Hur HR-funktionen arbetar med medarbetarupplevelse	46
5.4. Framtiden	47
6. Slutsats	48
7. Förslag för vidare forskning	50

1. Inledning

“Now this is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning.”¹

- Winston Churchill 1942

Frasen “medarbetare är organisationers viktigaste resurs” är något många av oss har hört tidigare, och vid en Google-sökning genererar frasen 181 000 sökträffar. Medarbetare är helt enkelt en nyckelfunktion för organisationers framskridande och under ett inledande handledarmöte höstterminen 2019 uppmärksammades i dess samband fenomenet *medarbetarupplevelse*. Det var då ett till synes nytt begrepp för oss även om vi till viss del förstod dess indirekta innebörd; medarbetares känslor och upplevelser i arbetslivet. För att skapa en större förståelse för om medarbetarupplevelse var relevant och aktuellt på dagens arbetsmarknad genomförde vi en del sökningar via Google Scholar och LinkedIn. På LinkedIn fann vi flera diskussionsforum om medarbetarupplevelse och på Google Scholar diverse artiklar som diskuterade begreppet utifrån den engelska termen *Employee Satisfaction*. I flera artiklar lyftes medarbetarupplevelse bland annat i relation till kundnöjdhet “/.../ *Employee Satisfaction and Guest Satisfaction*”.² Många forskare studerar och skriver följaktligen om medarbetarupplevelse, men i förhållande till en given kontext och inte gällande innebörden och betydelse av medarbetarupplevelse i allmänhet. I denna smala förförståelse väcktes vårt intresse för att studera fenomenet mer ingående.

Eftersom vi ser medarbetare som en organisations viktigaste resur anser vi att det är betydelsefullt att karaktärisera och belysa innebörden av *medarbetarupplevelse*. Vi finner det därmed intressant att studera varför det är viktigt att arbeta med medarbetarupplevelse som en koncentrerad arbetsprocess. Vad gäller fenomenets betydelse och definition finns det sedan tidigare flera olika synpunkter. Det blir därmed särskilt intressant att studera arbetet med medarbetarupplevelse genom olika HR-praktikers individuella upplevelser av begreppet. Genom dessa individuella upplevelser ämnar vi således nå essensen för vilka arbetsprocesser som kan ses som avgörande för en medarbetares upplevelse, samt om det är möjligt att framställa en gemensam definition. För att möjliggöra detta och inhämta den mer detaljerade förståelse vi söker, ämnar vi därmed att intervjua ett flertal HR-praktiker i *olika* organisationer. Studien blir då inte bunden till en specifik organisation eller just den organisationens specifika perspektiv på fenomenet. Att studien inte genomförs i *en* organisation gör att fenomenet medarbetarupplevelse kan studeras mer allmänt. Slutligen, baserat på vad vi har läst om fenomenet på olika forum, förstår vi att arbetet med medarbetarupplevelse är en högst aktuell och betydelsefull trend. Vi tror därför att det kommer gynna oss som framtida HR-praktiker att kunna definiera och konkretisera fenomenet och arbetsprocessen *medarbetarupplevelse*.

¹ The guardian archive. From the archive: Mr. Churchill on our one aim. *The Guardian*. 11/11 - 2009. <https://www.theguardian.com/theguardian/2009/nov/11/churchill-blood-sweat-tears> (hämtad 12/1 - 2020)

² Spinelli, Michael A. Canavos, George C. Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 41, nr. 6, 2000: 29-33. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/001088040004100604> (hämtad 29/11 - 2019)

1.2 Syfte, frågeställning och avgränsning

Syftet med denna kandidatuppsats är att med utgångspunkt i HR-praktikers erfarenheter analysera och beskriva fenomenet medarbetarupplevelse.

Vi har valt att konkretisera vårt syfte i följande frågeställningar:

1. *Hur kan medarbetarupplevelse definieras med utgångspunkt i informanternas utsagor?*
2. *Vilka gemensamma essentiella faktorer identifierar vi i HR-praktikers upplevelser?*
3. *Hur arbetar HR med fenomenet medarbetarupplevelse?*

För att möjliggöra en fenomenologisk studie av medarbetarupplevelse har vi valt att enbart utgå från HR-praktikers perspektiv. Vi kommer därmed inte att föra intervjuer med övriga medarbetare i andra befattningar. Vi planerar *inte* att studera medarbetarupplevelse i en specifik organisation, och på så sätt är vi inte ute efter att involvera en hel avdelning. Det vi intresserar oss för är HR-praktikers *individuella* upplevelse och arbete med medarbetarupplevelse. Den empiriska insamlingen kommer grunda sig i just informanternas individuella perspektiv på fenomenet.

2. Metod

I följande avsnitt presenteras vårt val av metod samt hur vi har arbetat med metoden genom uppsatsen. Inledningsvis i avsnitt 2.1 redogörs det för vilka utgångspunkter vi tagit avstamp i. Här lyfts bland annat begrepp såsom *induktivt förhållningssätt* samt *fenomenologi*. Vidare i avsnitt 2.2 beskriver vi hur uppsatsen har genomförts. Det vill säga hur vi samlat in empirisk data samt vilka etik- och kvalitetsaspekter vi har haft i åtanke. Avslutningsvis behandlar avsnitt 2.3 analysarbetet som vi har gjort av det empiriska material utifrån vald metodansats, i detta fall utifrån Giorgis fenomenologiska analysmetod.

2.1 Utgångspunkter

Som nämnt ovan redogör detta avsnitt för den valda metoden. Avsnittet inleds med en allmän presentation av kvalitativ metod där frågor som “*Vad är kvalitativ metod?*” och “*Vilken metod har vi valt och varför har vi valt den?*” lyfts och besvaras. Vidare introduceras och beskrivs induktivt förhållningssätt, vilket vi grundat vår metodansats i. Avslutningsvis lyfts den fenomenologiska metoden i sin helhet.

2.1.1 Kvalitativ metod

Jacob och Furgerson beskriver att kvalitativ metod i första hand syftar till att studera individers muntliga historier utifrån en etnografiskt forskningsstrategi. Det innebär att forskaren studerar en människas livshistoria eller återberättelse i syfte att förstå hennes upplevelse av händelsen: “*Researchers may use many different techniques, but at the heart of qualitative*

research is the desire to expose the human part of a story.“³ Patton instämmer i detta och beskriver att kvalitativ metod har till syfte att studera meningsskapande hos människor och sociala grupper. Patton beskriver även att grunden i kvalitativ metod är forskaren själv. Forskaren är instrumentet och nyckeln i undersökningen, och således blir kvalitativ forskning något väldigt personligt. Med detta i åtanke föreslår Patton så väl som Jacob och Furgerson att det är till fördel om forskaren undersöker något som intresserar henne.⁴ Med detta i ryggen har vi valt att använda oss av fenomenologisk metod. I avsnitt 2.1.3 redogörs djupgående för hur fenomenologisk metod passar in för vår studie om *medarbetarupplevelse*.

2.1.2 Induktivt förhållningssätt

Pascal beskriver att induktion innebär att forskaren vill undersöka en viss social aspekt och utifrån den aspekt sedermera ställa empiriska materialet mot teori. Hon beskriver vidare att utifrån det empiriska materialet framkommer en slutsats, vars avseende är att generera teoretiska påståenden om det sociala livet. De teoretiska påståendena bygger på att det finns observationer och utfall som i det studerade fenomenet har upprepat sig, och att det därmed går att härleda en slutsats.⁵ I denna uppsats inbegriper den sociala aspekten fenomenet *medarbetarupplevelse*. May i sin tur beskriver att materialet samlas in för att sammanställas, vilket forskaren sedan tolkar, finner mönster i och grundar sin slutsats på. Eftersom induktiv ansats används inom kvalitativ metod och studerar sociala fenomen går det inte att garantera att slutsatsen är helt sann.⁶ Att det inte går att garantera att slutsatsens sanning beskriver Bloor och Wood genom den sociala aspekten, och att det sociala är beroende av utomstående faktorer som kan förändras över tid och är beroende av sin kontext. I det induktiva tolkningsarbetet är en av forskarens uppgifter att identifiera avvikelser i det insamlade materialet.⁷

Ser vi till ovanstående beskrivning av induktion, går det att konstatera att detta förhållningssätt är tillämpligt för både fenomenologi och fenomenografi. Fejes och Thornberg beskrivet att inom fenomenologi är forskarens huvudmål att återfinna likheter i det empiriska materialet.⁸ I vårt fall innebär det att identifiera likheter i informanternas intervjuer. Fenomenografi i sin tur innebär att forskaren huvudsakligen söker efter *variationer* i det empiriska materialet. Då vi denna uppsats inte avser att identifiera variationer inom fenomenet *medarbetarupplevelse*, utan snarare identifiera kongruenser kommer vi använda oss av en fenomenologisk metodansats, med avstamp i det induktiva förhållningssättet. Vi ämnar att försöka finna de gemensamma nämnare som finns i de olika gestaltningar och utsagor vi kommer ta del av i det empiriska materialet.

³ Jacob, Stacy A. Furgerson, Paige S. Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research. *Qualitative Report*. Vol. 17, nr. 42, 2012: 1-10. p.1

⁴ Patton, Michael. Qualitative Research. *Wiley online library*. 2005. Doi: <https://doi.org/10.1002/0470013192.bsa514> (hämtad 29/11-2019)

⁵ Pascal, Celine-Marie. *Cartographies of Knowledge: Exploring Qualitative Epistemologies*. Första upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2011.

⁶ May, Tim. *Samhällsvetenskaplig forskning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB, 2013. s.44

⁷ Bloor, Michael. Wood, Fiona. *Keywords in Qualitative Methods*. Första upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2006.

⁸ Fejes, Andreas. Thornberg, Robert. *Handbok i Kvalitativ Analys*. Andra upplagan. Stockholm: Liber, 2015.

Vi vill även tillägga hur vi som forskare och författare förhålla oss induktivt till denna uppsats. Det är viktigt att poängtera att vi är induktiva till fenomenet *medarbetarupplevelse* men inte för HR-området i sig. Vi är induktiva i den mån att vi inte har studerat fenomenet tidigare. Begreppet *medarbetarupplevelse* hörde vi första gången under ett handledarsamtal 2019, vilket innebär att begreppet tillsynes är nytt för oss. Vår förförståelse grundar sig därmed i tankar och reflektioner som uppkom efter handledarsamtalet. Vi förstod helt enkelt att det handlade om upplevelser som medarbetare känner, vilket vi personligen kan relatera till då vi båda har varit anställda i olika organisationer. Eftersom vi inte haft en djupare förförståelse än så, har det inte varit svårt att koppla bort den under uppsatsen. Vi har även aktivt valt att inte läsa artiklar, inlägg och annan litteratur som berört medarbetarupplevelse *sedan vi bestämde oss* för att skriva om fenomenet i denna uppsats. Det som däremot är viktigt att understryka, är att vi inte är eller kan vara induktiva gentemot HR-området i sin helhet i och med att vi snart avslutar vår treåriga kandidat inom personal och arbetslivsfrågor.

2.1.3 Fenomenologi

Inom fenomenologisk forskningsmetod belyser Fejes och Thornberg två grundläggande steg för genomförandet. Det första steget innebär att kunskapsintresset måste gälla ett *fenomen* som ska undersökas. Det andra steget bygger på att det som utforskas i fenomenet ska utgöra det mest väsentliga inom det. Metoder för datainsamling i fenomenologiska studier utgörs av självrapporter och intervjuer. Antingen dessa två metoder i en kombination, eller var för sig. Vi kommer i denna uppsats använda oss av semistrukturerade intervjuer för att samla in det material som behövs för att nå essensen i medarbetarupplevelse. Tillvägagångssättet för fenomenologin går ut på att forskaren först samlar in empiriskt material för att sedan komplettera och använda sig av teorin.

Vad gäller fenomenologisk analys av empirisk data finns det flera olika modeller att använda sig av. Dessa är bland annat anpassade efter mängden data och vid en mindre datamängd är det framförallt Giorgis analysmetod som rekommenderas.⁹ Med detta som bakgrund kommer vi i denna uppsats att utgå från Giorgis metodiska tillvägagångssätt som bygger på en femstegsmodell. Thornberg och Fejes beskriver att Giorgis analysmetod fungerar väl på småskaliga projekt, vilket denna uppsats kan klassas som med sina fem intervjuer. En djupare redogörelse för Giorgis analysmetod och hur vi tillämpat den lyfts i avsnitt 2.3.1 - fenomenologisk analys.

2.2 Genomförande

Kommande avsnitt redogör för genomförandet av vår fenomenologiska studie. Nedanstående avsnitt presenterar hur vi har gått tillväga vid urval av intervjupersoner. Här beskrivs även genomförandet av empirisk datainsamling och slutligen en genomgång för kvalitetsaspekter och etik i kvalitativa studier.

⁹ ibid

2.2.1 Urval av intervjupersoner

Urvalet av intervjupersoner beslutades i enlighet med vårt syfte; att med utgångspunkt i HR-praktikers erfarenheter beskriva fenomenet medarbetarupplevelse. Av vad som framgår i avsnitt 1.2 valde vi att inte genomföra vår kvalitativa studie i enbart en specifik organisation eller avdelning, utan fann att det istället var av större intresse att intervjua HR-praktiker från olika organisationer. Beslutet baseras på att vi ämnar att efterforska HR-praktikers individuella upplevelse och arbete av fenomenet medarbetarupplevelse, och inte hur arbetet med medarbetarupplevelse genomförs i en särskild organisation. Detta verkar i enlighet med vår kvalitativa och fenomenologiska metod, vilken syftar till att just studera människors upplevelser. Vi valde följaktligen att kontakta HR-praktiker från både offentlig och privat verksamhet. Anledningen var för att inte enbart få ta del av det ena perspektivet. Kriterier för deltagande var att intervjupersonerna arbetar inom HR och på något sätt arbetar eller har arbetat med någon form av medarbetarupplevelse. Dessa kriterier är valda för att åstadkomma ett *kvalitetsurval*. För att uppnå ett kvalitetsurval är det av betydelse att urvalet är så representativt som möjligt, oavsett storleken på studien.¹⁰ Seale ger förslag för hur forskare kan åstadkomma ett så representativt urval som möjligt, genom att granska och bestämma relationen mellan “hela populationen” och “urvalet”. Att beskriva ett urval i en kvalitativ studie som “så representativt som möjligt” kan dock vara problematiskt i och med att forskaren inte kan veta om urvalet är helt representativt. Fem intervjuer utgör ett mindre urval och det är därmed svårt att garantera representativitet för hela populationen. Seale föreslår, med inspiration i Mason, att det finns tre olika typer av relationer mellan population och urval, varav vi har valt att utgå från följande relation:

A relationship that covers a relevant range of people in relationship to a wider population, but is not designed to represent it directly. This does not mean ad hoc sample, but involves a strategy of selection which ensures that a relevant range is covered.¹¹

“*The wider population*” kan i denna uppsats ses som HR-praktiker överlag, det vill säga HR-specialist, generalist, chef etcetera. Eftersom vi i första hand har använt oss av vårt kontaktnät för att finna informanter att intervjua har vi inte haft möjlighet att på förhand bestämma att vi ska intervjua till exempel en HR-specialist och en HR-chef. Representationen i vårt urval återspeglar således inte alla olika HR-roller som finns på arbetsmarknaden, men urvalet täcker relevanta delar av HR-yrket eftersom det finns en variation hos våra informanter. Variationen grundar sig i att ingen av våra informanter har samma position, arbetsuppgifter eller yrkestitel.

Vidare grundar sig vår “*...strategy of selection*” i att strategiskt diskutera hur vi skulle finna HR-praktiker att intervjua. Vi beslutade att börja kontakta praktiker vi själva kommit i kontakt med, eftersom vi på så sätt direkt kunde kontakta individer som arbetar med just *medarbetarupplevelse*. För att kontakta HR-praktiker inom ramarna för vårt nätverk använde vi oss av kanaler som LinkedIn och mejl. På det sätt fick vi kontakt med merparten av våra informanter. För att komma i kontakt med fler informanter fick vi hjälp av vår handledare, som

¹⁰ Bell, Judith. *Introduktion till forskningsmetodik*. Femte upplagan. Lund: Studentlitteratur AB, 2016.

¹¹ Seale, Clive. *Researching society and culture*. Fjärde upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2018. s.216

gav oss förslag på individer hon vet arbetar med medarbetarupplevelse. Slutligen täcks delen “... *relevant range is covered*” då våra informanter, på ett eller annat sätt, arbetar med medarbetarupplevelse. Sammanfattningsvis anser vi därför att urvalet av informanter ger en välgrundad representation av upplevelsen om fenomenet *medarbetarupplevelse*. Vi vill däremot poängtera att vi är medvetna om att våra fem informanter representera en väldigt liten del av en väldigt stor yrkesgrupp och att det således finns utrymme för fler åsikter och variationer.

Vårt strategiska urval har gjort att vi har fått en bra spridning, men det är inte möjligt att garantera representativitet eftersom urvalet är för litet för det. Resultatet av urvalet ledde till att vi genomförde intervjuer med fem olika informanter. Informanterna utgörs av både manliga och kvinnliga HR-praktiker där tre arbetar inom HR i offentlig sektor och resterande två inom den privata sektorn. För att inte enbart studera hur arbetsprocessen ter sig i en enskild HR-kategori har vi genomfört intervjuer med informanter som har olika titlar. Exempel på roller är HR business partner, HR-generalist och HR-chef. Hur länge respektive informant har varit verksam inom HR skiljer sig mellan ett till 20 år med åtanke att representera största möjliga del av urvalet.

2.2.2 Datainsamling

I enlighet med vad vi skrivit om fenomenologi och induktion i tidigare avsnitt har vi samlat in det empiriska materialet genom kvalitativa intervjuer. Viktiga begrepp för genomförandet av kvalitativa intervjuer är *standardisering* och *strukturering*. I detta avsnitt kommer vi redogöra för dessa begrepp och tillvägagångssätt.

Kvalitativa intervjuer

Vid studier där målet är att forskaren vill *förstå* ett visst fenomen eller hur människor resonerar och fungerar, är det mest tillämpligt att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod. I en kvalitativ studie finns det olika metoder för att samla in data. Trost beskriver att en vanlig metod för datainsamling är kvalitativa intervjuer, vilket används i denna fenomenologiska studie.¹² I en fenomenologisk metodansats använder sig forskaren främst av antingen ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer där intervjuguiden vanligen är uppdelad med hjälp av olika övergripande teman. Intervjuaren bör använda sig av öppna frågor i samband med ett aktivt och interagerat lyssnande gentemot informanten. Fejes och Thornberg förklarar att öppna frågor och ett interaktivt samspel ska bidra till att ge informanten det utrymme som krävs för att möjliggöra mer fördjupade svar och klargöranden av sina upplevelser som är relaterade till det efterforskade fenomenet.¹³

Bevan beskriver i sin artikel om den fenomenologiska intervjumetoden att forskaren intresserar sig för att beskriva ett fenomen utifrån informantens upplevelser, och inte utifrån en teoretisk ståndpunkt. Vidare beskriver Bevan, genom Holstein Gubrium samt von Eckartsberg att informanten tolkar och är aktivt medveten om upplevelsen, och därför försöker hitta mening i upplevelsen av fenomenet. Men även i intervjun i sig. Bevan beskriver dessutom att ett fenomen eller ting tolkas på olika sätt av olika människor, vilket gör det viktigt för forskaren att markera

¹² Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur AB, 2010.

¹³ Fejes, Andreas. Thornberg, Robert. *Handbok i Kvalitativ Analys*. Andra upplagan. Stockholm: Liber, 2015.

att det inte finns ett rätt objektivt sätt att tolka fenomenet på. Giorgi, i Bevan, beskriver att intervjufrågor inom fenomenologin bör vara öppna och utan definitiva slutsvar. Anledningen är att informanten i största möjliga mån ska få utrymme att personalisera sitt svar. För att djupare förankra hur Giorgi beskriver att intervjufrågorna bör utformas, förklarar Bevan hur Benner rekommenderar att frågorna ställs utifrån informantens vokabulär och språk. Benner föreslår också att forskaren kan ställa öppna frågor i syfte för att få ett utförligt svar, för att sedan följa upp svaret med mer strukturerade frågor. Anledningen är tydliggöra och tolka rätt vad informanten har beskrivit.¹⁴

Intervjun kan hållas antingen på plats där intervjuare och informanten träffas, men det går likaså att hålla en kvalitativ intervju över telefon. Oavsett tillvägagångssätt är det i huvudsak en fördel att spela in intervjun. Detta gör det möjligt för intervjuaren att i analysarbetet gå tillbaka till det inspelade materialet, samt underlättar att göra mer tillförlitliga tolkningar. Intervjuaren kan även under intervjun fokusera mer på det interaktiva samspelet snarare än att låta en stor del av intervjun gå till att föra anteckningar. Däremot finns det även en del nackdelar med att spela in intervjun, bland annat vid tekniskt strul om det saknas anteckningar, eller om en informat inte ger sitt godkännande för ljudinspelning.¹⁵

Som beskrivit i 2.2.1 har vi genomfört kvalitativa intervjuer med fem olika HR-praktiker. Fyra av intervjuerna har genomförts på HR-praktikerns kontor, medan en intervju hölls per telefon. Intervjuerna var mellan 45 minuter till 1,5 timme långa och samtliga intervjuer spelades in. Vi båda forskare hade en lika interagerande roll under intervjun i syfte att skapa mer utav ett samtal med informanten.

Standardisering och strukturering

Två vanligt förekommande begrepp vid kvalitativ intervju är *standardisering* och *strukturering*. Skulle en intervju genomföras med en *hög* grad av *standardisering*, skulle det innebära att forskaren genomför intervjun helt utan variationer. I praktiken innebär det att forskaren håller exakt samma tonläge under frågorna och att frågan i sin tur är formulerad på exakt samma sätt. Det skulle dessutom innebära att forskaren inte ställer följdfrågor på informantens svar, eller att forskaren inte förklarar vad som menas med en viss fråga om informanten inte förstår. En *låg* grad av standardisering innebär motsatsen. Vid en låg grad av standardisering beskriver Trost att intervjun framförs med grund i informantens språk och vokabulär. Intervjuaren kan också i större utsträckning tillämpa variationsmöjligheter i hur frågorna ställs och formuleras.¹⁶

Vad gäller *strukturering* i intervjuer, finns det enligt Trost två skilda synsätt. En betydelse för strukturering är hur frågorna samt dess svarsalternativ är formulerade. Om intervjun grundar sig i förutbestämda svarsalternativ är intervjun hårt strukturerad. Bygger intervjun i istället på öppna frågor där informanten har ett friare svarsutrymme är intervjun mer ostrukturerad.¹⁷ Med detta

¹⁴ Bevan, Mark. A Method of Phenomenological Interviewing. *Qualitative Health Research*. Vol. 24, nr. 1, 2014: 136-144. Doi: <https://doi.org/10.1177/1049732313519710> (hämtad: 19/11 - 2019)

¹⁵ Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur AB, 2010.

¹⁶ Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur AB, 2010.

¹⁷ ibid

som bakgrund har vi valt att utforma en semistrukturerad intervjuguide med öppna och tematiserade frågor.

2.3 Databearbetning

I nästkommande avsnitt förklaras hur vi har bearbetat samt analyserat studiens empiriska material. I och med att vår kvalitativa studie bygger på en fenomenologisk metodansats utgår analysarbetet från Giorgis fenomenologiska analys. En redogörelse för den fenomenologiska analysmetoden och hur vi har applicerat den följer nedan.

2.3.1 Fenomenologisk analys

Vi har valt att analysera det empiriska materialet utifrån Giorgis analysmetod och nedan följer en ingående redogörelse för de fem stegen. Varje steg följs av en beskrivning för hur vi har tillämpat de olika stegen i vår arbetsprocess.

Steg 1: Grundlig genomläsning och bestämning av helhetsbetydelse

Giorgi föreslår i sin analysprocess att forskaren bör inleda med en grundlig och övergripande genomläsning av det insamlade empiriska materialet. Under genomläsningen beskriver Giorgi att forskaren avgör om materialet, i detta fall den transkriberade intervjun, är *begriplig* och *fokuserad* på forskningsfrågan. Dessa kriterier är avgörande för att materialet ska kunna användas i forskningsarbetet. Om transkriberingen inte uppfyller dessa krav bör den förkastas, enligt Giorgis analysprocess. För att undvika en sådan felkälla har vi gjort en intervjuguide, som sedermera blivit godkänd av vår handledare. Vår handledare har hjälpt oss med synpunkter i guiden, så den i så stor utsträckning som möjligt lyfter frågor som är anpassade till vårt syfte.¹⁸

¹⁹ ²⁰

Efter att samtliga intervjuer blivit transkriberade lyssnade vi gemensamt igenom samtliga inspelningar för att få en helhetsbild av det insamlade materialet. Att gemensamt lyssna igenom intervjuerna utan att samtidigt transkribera hjälpte oss att komma närmare den empiriska datan. Därefter läste vi gemensamt igenom transkriberingen högt för att diskutera om transkriberingen var begriplig och användbar för att svara på våra frågeställningar. Vi kom fram till att samtliga intervjuer och transkriberingar var fokuserade på vår forskningsfråga och sålunda behövde vi inte förkasta eller borträkna någon intervju.

Steg 2: Avgränsning av betydelsefulla meningar och uttryck i informanternas utsagor

I detta steg som följer beskriver Giorgi att forskaren bör genomföra en detaljerad läsning av materialet (transkriberingen). Syftet med en detaljerad genomläsning är att finna uttryck, meningar och fraser hos informanterna som åskådliggör informanternas differentierade upplevelser av fenomenet. I vårt fall innebär det att bryta ner vad informanten säger och

¹⁸ Brommé, Rodger. *Descriptive phenomenological psychological method: an example of a methodology section from doctoral dissertation*. Diss, Saybrook University, 2011.

<https://phenomenologyblog.com/wp-content/uploads/2012/04/Broome-2011-Phenomenological-Psychological-Dissemination-Method-Chapter.pdf>

¹⁹ Fejes, Andreas. Thornberg, Robert. *Handbok i Kvalitativ Analys*. Andra upplagan. Stockholm: Liber, 2015.

²⁰ Willing, Carla. Stainton Rogers, Wendy. *The Descriptive Phenomenological Psychological Method*. Andra upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2017.

identifiera just *upplevelsen* av fenomenet medarbetarupplevelse. Giorgi beskriver att en mening kan innehålla flertal betydelsefulla uttryck.^{21 22 23}

Efter att vi bestämt att transkriberingarna var användbara läste vi igenom dem på nytt, denna gång mer noggrant för att identifiera informanternas upplevelser. För att avgränsa meningsfulla ord, upplevelser och meningar markerade vi uttrycken med färg, för att på så sätt få en tydligare bild om vilka delar som var viktiga för att besvara vår frågeställning. När vi markerat betydelsefulla meningar och uttryck i samtliga transkriberingar färgkodade vi dem efter en rad olika arbetslivspedagogiska fenomen. Vi identifierade att flera arbetslivspedagogiska fenomen diskuterades återkommande i varje intervju, därav valet att färgkoda dem. De arbetslivspedagogiska fenomen vi färgkodade var; employer branding, ledarskap, organisationskultur, individuella faktorer, kandidatupplevelse, arbetsstruktur, arbetsprocesser, övriga organisationsberoende faktorer. Av vad som går att utläsa från dessa kodningar är att de är väldigt stora och innefattar en rad underkategorier. Vidare i nästa steg av Giorgis analysprocess arbetade vi utifrån dessa kodningar för att avgränsa oss.



Vikten av att ta det ner till medarbetarna, att våga lägga över ansvar till dem och att det inte bara är ledningen det spelar roll för och som tar actions. då är det viktigt att vi utbildar våra chefer i hur de ska hålla intervju. Det är viktigt att hela tiden prata om hur man har det i sina grupper. Får jag säga vad jag vill och är jag respekterad - man måste dock fortsätta prata om det hela tiden.

Figur 1²⁴

Steg 3: Identifiera implicita och explicita uttryck samt upplevelser

Giorgi beskriver att det tredje steget i analysprocessen ämnar att djupgående studera de betydelsefulla meningar och uttryck vi identifierat i steg två. Genom att studera meningarnas implicita och explicita uttryck är forskarens mål att sammanfatta dem till mer preciserade texter. De explicita delarna innefattar mer uppenbara känslouttryck och beskrivningar, medan de implicita uttrycken beskriver metaforer och liknelser. Den komprimerade texten som sammanställs i detta steg får inte förvrängas eller framställa en utsaga på ett felaktigt sätt. Giorgi poängterar att syftet med omskrivningen är att återberätta informantens uttalande utan att koppla uttalandet till en specifik informant. Sett ur ett etisk perspektiv är det ett sätt att skydda informanten, så utsagor inte går att koppla till en specifik person baserat på exempelvis dialektala uttryck.^{25 26 27}

I steg två färgkodade vi de betydelsefulla meningar och uttryck, vilka vi sedan tog med oss in i steg tre av Giorgis analysmetod. Vi flyttade sedermera de färgkodade avsnitten till separat

²¹ Brommé, Rodger. *Descriptive phenomenological psychological method: an example of a methodology section from doctoral dissertation.*

²² Fejes, Andreas. Thornberg, Robert. *Handbok i Kvalitativ Analys.*

²³ Willing, Carla. Stainton Rogers, Wendy. *The Descriptive Phenomenological Psychological Method.*

²⁴ Figur 1 - exempel på hur färgkodningen gjordes under analysarbetet.

²⁵ Brommé, Rodger.

²⁶ Fejes, Andreas. Thornberg, Robert.

²⁷ Willing, Carla.

dokument, där vi påbörjade identifieringen av implicita och explicita uttryck och upplevelser. Vi sammanfattade informanternas utsagor utifrån de färgkodningar vi sammanställt. Det empiriska materialet resulterade i 20 sidor resultat. I sammanställningen av materialet beskrev vi implicita såväl som explicita uttryck och upplevelser som vi identifierat, det kan du som läsare genomgående återvinna i avsnitt 3 i uppsatsen. Vi valde även under den sammanfattande fasen att *inte* skriva ut vilken informant som uttryckt vad, speciellt när det gäller citering. Detta eftersom vi studerar ett fenomen med avsikt att finna gemensamma essenser, och inte är intresserade av studera en informants enskilda åsikt eller att jämföra informanterna och deras organisationer.

Steg 4: Framställnings av fenomenets övergripande teman

Det fjärde steget i analysprocessen syftar till att avlägsna irrelevanta uttalanden och information, utgallra upprepningar i de komprimerade texterna samt sammanföra de betydelsefulla elementen som liknar varandra. Giorgi beskriver att parallellt med reduktion bör även omskrivning av informanternas uttryck genomföras. Syftet med detta är att förtydliga informantens uttalanden och komprimera texten utan att förlora betydelsefulla meningar och uttryck. Giorgi beskriver vikten av att forskaren inte gör dessa avgränsningar för smala eller precisa. Han föreslår att ramverken snarare bör präglas av en mer öppen karaktär. Fjärde och femte steget kan upplevas som svåra att skilja på. Giorgi förtydligar det genom att beskriva hur forskaren i steg fyra komprimerar utsagorna och framställer en situerad struktur, med andra ord sammanfatta varje enskild intervju till *mindre teman*. I steg fem är det sedan forskarens uppgift att välja ut de mest essentiella faktorerna i temana, det vill säga upplevelser som kan återfinnas i samtliga intervjuer.

28 29 30

När vi sammanfattat empirin gick vi igenom materialet och avlägsnade irrelevant data som inte skulle hjälpa oss att besvara studiens frågeställningar. Vid genomläsning av materialet togs tre sidor av irrelevant information bort. Vi valde även att omstrukturera det empiriska avsnittet på ett sådant sätt att det följde en mer logisk struktur kopplad till våra frågeställningar.

Steg 5: Framställning av fenomenets generella struktur och essentiella faktorer

Som nämnt i stycket ovan är syftet med detta slutgiltiga steg att djupgående studera de övergripande teman för att återfinna de mest relevanta och essentiella delarna av fenomenet medarbetarupplevelse. Vi kommer kalla dessa delar för "essentiella faktorer". Ett ämne vi återfunnit i samtliga intervjuer är *anställningsprocessen* och allt vad den innefattar. Här ser vi hur informanterna beskriver både explicita delar såsom annons och rekrytering, samt även implicita upplevelser hos kandidaterna såsom känslan under intervjun och förståelse för vad som står i annonsen. Istället för att avgränsa temat till att enbart handla om annonsskrivning har vi valt att benämna temat som *employer branding*. Genom att göra på detta sätt undviker vi att avgränsa temat till att bli för smalt, samtidigt som vi inkluderar både implicita och explicita uttryck.^{31 32 33}

²⁸ Brommé, Rodger.

²⁹ Fejes, Andreas. Thornberg, Robert.

³⁰ Willing, Carla.

³¹ Brommé, Rodger.

³² Fejes, Andreas. Thornberg, Robert.

2.3.2 Kvalité

Vid genomförandet av en kvalitativ studie är kvalité en essentiell aspekt att ha i beaktande. Med kvalité menas vanligen *validitet* och *reliabilitet*. Validitet innebär att studien mäter det den avser och reliabilitet innebär att mätningen är konsekvent och ger samma utfall oberoende övriga faktorer.³⁴ Utöver denna vedertagna innebörd beskriver Denscombe att validitet även kan innebära att de forskningsmetoder som har använts för att samla in data är riktiga och träffsäkra.

35

Att mäta en studies kvalité utifrån validitet och reliabilitet är mer vanligt vid kvantitativa studier. Cohen, i Tatano Becks, beskriver att det inom kvalitativa studier och framförallt i fenomenologisk metod finns varierande synsätt för hur begreppet validitet och reliabilitet kan tillämpas.³⁶ Denna kandidatuppsats utgår från Giorgis analysmetod och således kommer beskrivningen av validitet och reliabilitet förklaras med utgångspunkt i hans teorier, även om det finns andra teoretiker inom fenomenologin som lyfter begreppen.

Giorgi väljer att ifrågasätta om kvalitetsbegreppen bör benämnas som validitet och reliabilitet eller om det kan finnas mer anpassade beteckningar. Han förespråkar att begreppen åtminstone bör gå under namnet "fenomenologisk validitet eller reliabilitet". Detta för att förklara att begreppens betydelse i en fenomenologisk studie skiljer sig från övriga kvalitativa och kvantitativa metodansatser. Vidare är en fenomenologisk studie valid om den beskrivna essensen verkligen fångar den beskrivna och tänkta essensen. För att kvalitetssäkra den fenomenologiska analysen förlitar sig forskaren enbart på sig själv och tar därmed inte hjälp av varken deltagare i studien eller utomstående forskare för att validera essensen av ett fenomen. För att minimera eventuell feltolkning är det betydelsefullt att forskaren inte har någon förförståelse för fenomenet. Om sådan finns kan det innebära en risk för studien, framförallt vid arbetet med att tolka och analysera det insamlade materialet.³⁷ Reliabilitet i en fenomenologisk studie har uppnåtts när det går att använda den essentiella beskrivningen av fenomenet mer konsekvent. För att förtydliga innebär det att om den definition vi kommer fram till kan tillämpas i flera organisationer kommer reliabiliteten av definitionen vara hög. En konsekvent essens, vilket innebär en konsekvent definition i denna uppsats, går att anta om forskaren har vidtagit åtgärder för att delge en exakt innebörd och beskrivning av fenomenet. Giorgi beskriver att trots om forskaren vidtar alla åtgärder för att minimera feltolkning är det möjligt att beskriva och tolka fenomenet fel. "*Giorgi claims that the act of identifying can be considered the basis for validity*

³³ Willing, Carla.

³⁴ Maul, Andrew. Validity. *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement and Evaluation*. Doi: <https://dx-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781506326139.n731> (hämtad 18/11 - 2019)

³⁵ Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur, 2012.

³⁶ Tatano Beck, Cheryl. Keddy, Barbara A. Zichi Cohen, Marlene. Reliability and Validity Issues in Phenomenological Research. *Western Journal of Nursing Research*. Vol. 16, nr. 3, 1994: 254-267. doi: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/019394599401600303> (hämtad 18/11 - 2019)

³⁷ ibid

and if these identifying acts can be consistently performed, then reliability is achieved.”³⁸
Giorgis tolkning av validitet och reliabilitet förtydligas genom citatet ovan.

2.3.3 Källkritik

För att öka kvalitén av uppsatsen vill vi presentera hur vi har resonerat vid inhämtningen av källor. Då fenomenet *medarbetarupplevelse* är ett relativt nytt begrepp tenderar de källor som hjälper oss att definiera begreppet vara av en mer populärvetenskaplig karaktär. De källor som använts för att definiera begreppet i sin helhet (och inte kopplad mot en specifik organisatorisk arbetsprocess) är inhämtade från olika företag. Exempelvis källorna *Brilliant Future* och *Netigate*. Då dessa webbsidor inte är “peer reviewed” har definitionerna i sig inte använts i syfte att argumentera för det empiriska materialet. De har i första hand använts för att beskriva de slutsatser vi gjort genom vårt empiriska material, och hur dessa slutsatser skiljer sig från hur somliga företag ser på fenomenet medarbetarupplevelse.

De källor som används i metoden är primärt inhämtade från akademiska uppsatser, avhandlingar och tidskrifter. Vi har i så stor utsträckning som möjligt försökt att använda oss av förstahandskällor. När det gäller Giorgis analysmetod har vi haft problem att hitta litteratur där Giorgi själv beskriver de olika stegen i analysprocessen. Vi har därför använt oss av en akademisk doktorsavhandling och en bok som hjälper oss att beskriva processen. Exempelvis ”*Descriptive phenomenological psychological method: an example of a methodology section from doctoral dissertation*“ och “*The Descriptive Phenomenological Psychological Method*”. Vi har varit noga med att kontrollera så avhandlingar, böcker och webbsidor varit “peer reviewed”. Till vår hjälp att söka efter peer reviewed material har vi använt oss av hemsidor som Google Scholar, LUBSearch, LUBCat, EBSCOhost och Swepub. Genom dessa sidor går det att ställa in sökkravet “peer reviewed” vilket vi har gjort. I de fall vi funnit vetenskapliga tidskrifter och artiklar genom andra sökvägar har vi kontrollerat att dessa faktiskt är peer reviewed, eller att tidskriften i sig genomför en kvalitets kontroll, exempelvis källan *Harvard Business Review*.

Avslutningsvis vill vi lyfta tankar och funderingar kring källorna som hjälper oss att beskriva arbetsprocesser så som employer branding och kandidatupplevelse. Exempelvis “*The Future of Business: The Essentials* och *Strategic HR Review*”. Eftersom vi har genomfört en fenomenologisk studie har vi inte på förhand haft möjlighet att genomföra litteratursökning som hjälper oss med en teoretisk grund. Vi har därför primärt använt oss av olika artiklar och avhandlingar, då det har varit mer tillgängligt för oss att söka efter. Hade vi på förhand, innan intervjuer, vetat att det empiriska materialet skulle beröra mycket av början av en anställning hade vi kunnat göra en mer djupgående sökning efter litteratur om just employer branding och kandidatupplevelse. Vi hade haft möjlighet att söka efter “äldre litteratur” och använda oss av fler böcker. Då vi genomför en fenomenologisk studie har det dessvärre inte varit möjligt för oss, speciellt eftersom vi arbetat under en given tidsram. Därav finns det en avsaknad av tryckt litteratur, såsom böcker när det kommer till att beskriva diverse arbetsprocesser inom området medarbetarupplevelse.

³⁸ Tatano Beck, Cheryl. Keddy, Barbara A. Zichi Cohen, Marlene. Reliability and Validity Issues in Phenomenological Research. *Western Journal of Nursing Research*. Vol. 16, nr. 3, 1994: 258. doi: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/019394599401600303> (hämtad 18/11 - 2019)

2.3.4 Etik

Vad gäller etik är det vid all forskning av yttersta vikt att forskaren överväger de *etiska aspekter* som finns. Dessa är till för att skydda informanternas deltagande och är en stor och viktig del i kvalitativa studier. Vid genomförandet av en intervju är det viktigt att informanten först har givit sitt samtycke. Samtycke kan till exempel ske genom ett informerat samtycke som sker skriftligen, men även muntligen. Samtycket bör innehålla uppgifter om bland annat för vem studien sker och i vilket syfte. Det ska också innehålla deltagarens rätt att avstå från att svara på frågor om så önskas. Även betona frivilligheten i att delta och att hen besitter friheten att när som dra tillbaka sitt deltagande. Om sådana finns, ska det även framgå vilka risker och sårbarheter det kan finnas vid deltagande i studien. En ytterligare etisk aspekt är att informanten ska vara helt anonym i sitt deltagande och informeras om den tystnadsplikt forskaren har. Det ska alltså inte vara möjligt att som läsare eller utomstående i studien att kunna urskilja deltagare eller vem som skulle kunna ha sagt vad. En sista del är att informanten har rätt till att veta hur resultatet kommer att spridas vidare.³⁹ Brommé beskriver även att ett etisk dilemma är att bearbeta en informants utsagor i enlighet med steg tre i Giorgis analysprocess, utan att förvränga den faktiska innebörden av utsagan.⁴⁰

Inför genomförandet av intervjuer med studiens informanter har vi som forskare varit noggranna med att informera om de etiska aspekter nämnda ovan. Vi har därmed muntligen informerat om anonymitet, samtycke, frågat om informantens tillåtande för ljudinspelning samt informerat om frivillighet att delta i studien och möjligheten att när som helst avbryta.

2.3.5 Avslutande metodreflektion

Vi har som beskrivs ovan valt att utgå från fenomenologi som metod, vilket har varit väl tillämpligt för studiens syfte och ändamål. Grunden för en fenomenologisk studie är att forskaren inte får ha någon förförståelse för det fenomen som studeras. Vi har därmed varit noggranna med att inte skapa någon förförståelse för fenomenet i förväg. Innan vi beslutade oss för att studera medarbetarupplevelse sökte vi emellertid viss information via till exempel LinkedIn. Anledningen var att avgöra om en studie av fenomenet överhuvudtaget skulle vara relevant och bidra till ett mervärde. Från sökningen blev vi medvetna om att fenomenet på något sätt innefattar en medarbetares upplevelse av sin anställning. Vi vill också poängtera att även om vi inte har haft någon djupare förförståelse för fenomenet i sig, har vi en tidigare förförståelse för HR-området, se avsnitt 2.1.2.

Med grund i vår valda metodansats har vi genomfört fem kvalitativa intervjuer som alla hållits med oss båda som intervjuare. Anledningen till att vi har valt att inte enbart ha *en* samtalsledare och *en* observatör är i enlighet med vår metod, där målet med intervjun har varit att åstadkomma ett avslappnat samtal. Vi vill uppmärksamma att det går att uppnå ett avslappnat samtal med bestämda roller, men vi har beslutat att inte göra så. Informanterna har bidragit med relevant information för HR's arbete med medarbetarupplevelse, något vi anser vara ovärderligt inför vårt

³⁹ Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur AB, 2010. s.126.

⁴⁰ Kvale, Steinar. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB, 1997.

framtida yrkesliv som HR-praktiker. I och med en stor mängd data har vi försökt korta ner materialet utan att ta bort väsentliga delar för studiens syfte, vilket har varit utmanande. För att återkoppla till tidigare stycke om förförståelse har det varit ofrånkomligt att skapa mer förförståelse för varje genomförd intervju och transkribering. Vi har alltså haft en större förståelse för fenomenet vid genomförandet av sista intervjun än vid första. En av de fem intervjuerna genomfördes över telefon där det förekom visst tekniskt strul och stundvis dålig uppkoppling. För att säkerställa att vi i intervjun inte feltolkade informantens svar var vi noga med att ställa tydliga följdfrågor samt också vara noggranna med att upprepa delar som vara svåra att uppfatta.

Under två av intervjuerna framkom det att informanterna inte tidigare hade hört eller var bekanta med begreppet medarbetarupplevelse. Med facit i hand hade vi kunnat genomföra en mer gedigen förundersökning om informanterna faktiskt var bekanta med medarbetarupplevelse eller inte. Under dessa intervjuer skapades dock en större förståelse efter hand och det framkom att samtliga informanter arbetar med medarbetarupplevelse i olika arbetsprocesser, men att de inte har benämnt begreppet tidigare. För uppsatsens syfte har det varit intressant att se hur arbetet kan skilja sig mellan olika HR-praktiker och att begreppet inte är en självklarhet för alla.

Avslutningsvis är vi medvetna om att uppsatsen präglas av en positiv ton. Eftersom vi har genomfört en fenomenologisk studie blir informanternas upplevelser en sanning. Det har varit en utmaning att behålla neutralitet för medarbetarupplevelse med anledning av att informanterna främst har varit positiva till fenomenet. Vi har försökt skriva utifrån mer kritiskt perspektiv med teorier och diskussion, men trots det är uppsatsen främst av en positiv karaktär. Då medarbetarupplevelse lätt tenderar att bli populärvetenskapligt har vi försökt att tillämpa källor på så många avsnitt som möjligt. Däremot finns det begränsat med tidigare forskning om medarbetarupplevelse som enskilt begrepp och det har därmed varit en utmaning att finna relevant och kritisk teori.

3. Empirisk analys

I detta avsnitt presenteras resultatet av de fem intervjuerna. Resultatet presenteras utifrån de tre frågeställningar som lyfts i avsnitt 1.2. Empiriavsnittet kommer bestå av avsnitt 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 och 3.5 där vi i slutet av varje avsnitt avslutar med en kort sammanfattning.

3.1 Definition grundad i HR-praktikers upplevelser

För att förstå medarbetarupplevelse bättre har studien som ändamål att försöka konkretisera och definiera fenomenet. Följande avsnitt kommer presentera vad informanterna tillskriver fenomenet medarbetarupplevelse.

3.1.1 Informanternas definition och tankar om medarbetarupplevelse

Under intervjuerna ställs frågan *“Vad tänker du på när du hör begreppet medarbetarupplevelse?”* Med grund i denna fråga förklarar informanterna att de anser att medarbetarupplevelse är en högst individuell och subjektiv upplevelse hos den enskilda

medarbetaren. Merparten vill förklara begreppet som medarbetarens upplevelse av sin arbetsgivare. En informant uttrycker det på följande sätt:

Jag tänker först och främst att det är något individuellt som man upplever personligen. Det är ingenting man kan ta på, att såhär är det för alla, utan det är en högst individuell känsla och upplevelse. Det handlar om resan från början till slut. Från första kontakt med arbetsgivaren./..Hur man blir bemött vid slut, hur man utvecklas på arbetsplatsen och hur man behåller dem som arbetar hos en. Där spelar medarbetarupplevelsen en jätteviktig roll, den ska vara positiv, är den det så kommer det förhoppningsvis avspegla hur länge man stannar i organisationen.

Utöver att medarbetarupplevelse är något individuellt hos varje medarbetare kopplar flera informanter ihop begreppet med drivkrafter och motivationsfaktorer hos den enskilda arbetstagaren “*Jag tror helt enkelt att det beror på vad som motiverar en medarbetare*”. Informanterna förklarar att det är en chefs uppgift att identifiera sina anställdas drivkrafter och på så sätt möjliggöra det individuella arbetet för att bidra till en god medarbetarupplevelse. Viktigt att ha i åtanke är också att drivkrafter förändras över livet. Något som beskrivs mer ingående i avsnitt 3.2.1 är att den individuella upplevelsen i stor del är beroende av vem som är medarbetarens chef.

Kombinationen av hårda och mjuka värden

Vid frågor om hur informanterna upplever begreppet medarbetarupplevelse samt hur de själva skulle vilja definiera det, får vi flera olika förslag och tankar. Flera informanter uttrycker att de ser medarbetarupplevelse som ett paraplybegrepp; begreppet innefattar flera kategorier och processer. Sålunda skiljer det sig åt hur informanterna väljer att precisera medarbetarupplevelse som begrepp. En av informanterna vill definiera begreppet med utgångspunkt i vad som i en organisation kan kategoriseras som mjuka värden:

En upplevelse av stolthet. Det man hoppas och vill är ju att varje medarbetare ska känna sig sedd, hörd, känna att de får utveckling, att det är kul att gå till jobbet, att det är rimliga krav, balans mellan resurser och krav, att den pratar gott om och rekommenderar folk att vara med och dela den upplevelsen.

Vidare redogör några informanter för att medarbetarupplevelse innefattar “*Hur befintliga medarbetare upplever sin arbetsgivare och sin arbetssituation*” samt att det är “*Den här upplevelsen man har från början till slut, det är hela resan som man är anställd i eller i kontakt med ett bolag*”. En informant beskriver medarbetarupplevelse som den samlade upplevelsen av en anställning.

En informant belyser även de hårda värdena i en anställning såsom arbetsuppgifter, mandat och ansvar, lön, förmåner, anställningsvillkor och arbetsmiljö. Samma informant förklarar att det utöver det mer formella innehållet även blir viktigt med det mellanmänniska innehållet i en tjänst, som samarbete mellan kollegor. Det finns även informanter i studien som problematiserar

begreppet. En informant menar att det kan uppstå en viss förvirring vid försök att definiera medarbetarupplevelse om man inte har stött på begreppet tidigare, att begreppet i sig då kan ge många olika associationer. *“Medarbetarupplevelse för mig har ett problem som begrepp. När jag ser begreppet tänker jag, som jag sa från början, 'hur upplever man' - att det är en känsla mer än fakta.”* Informanten menar att om begreppet definieras utifrån formella strukturer (hårda värden), såsom lön och trygg anställning, blir ändelsen “upplevelse” inte ett rättvisande uttryck. Detta eftersom de formella strukturerna grundar sig en juridisk överenskommelse mellan arbetsgivare och arbetstagare. Samma informant beskriver däremot att om det rör upplevelsen av att vara anställd i en organisation så handlar det mer om känslor och kultur och att det då lämnar den juridiska aspekten. Det som blir viktigt att ta med härifrån är vikten av att kombinera de mjuka värdena i en organisation och matcha dem med de mer hårda värdena *“Hur uttrycker vi de mjuka samtidigt som vi håller kvar det juridiska som faktiskt finns”*. Det är balansen mellan de mjuka och hårda värdena som utgör grunden för hur vi kommer att definiera begreppet.

Ett nytt begrepp

Det framkommer i flera intervjuer att medarbetarupplevelse som begrepp i dagsläget inte används av dem själva. En informant berättar att de istället talar mycket om medarbetarskap men säger i samma mening *“/.../jag tror att medarbetarupplevelse är ett rätt så bra begrepp”*. En annan informant förklarar det som *“Där funderar jag väldigt mycket på medarbetarupplevelsen men har aldrig uttrycket begreppet så.”* Det implicita som kan analyseras genom detta, enligt Giorgis analysprocess, är att många HR-praktiker i dagsläget faktiskt arbetar med medarbetarupplevelse utan att vara fullt medvetna om det. Just eftersom de redan idag arbetar med många av de processer som tillskrivs begreppet. Alltifrån ledarskapsutbildning till lönekartläggning. Det explicita som informanterna uttrycker är att fenomenet inte konkretiserats i organisationer ännu och att det därmed inte synliggjorts någon gemensam definition och hur begreppet faktiskt genomsyrar alla arbetsprocesser.

Det framkommer i några intervjuer att de informanter som inledningsvis har haft problem att precisera begreppet vid intervjuens slut har varit mycket mer säkra och konkreta i sin definition. Den implicita analysen blir således att även om en HR-praktiker inte är bekant med begreppet, arbetar flera dagligen med det. Det märks bland annat på uttalanden som *“Man får sätta ord på saker som man egentligen inte satt ord på tidigare”*. Informanterna lyfter betydelsen av att diskutera begrepp som medarbetarupplevelse och vad det innebär *“/.../att det anses absolut inte som flummigt att prata om sådana här saker, men det kanske det gjorde förr”*. Många informanter tar begreppet på stort allvar och väljer att inte ge en kort och konkret definition, eftersom de anser att det är viktigt att inte “slarva fram” en definition av något som är så pass aktuellt och relevant i dagens arbetsliv. *“Att det är oerhört relevant, ännu men nu än tidigare. Det är arbetstagarnas marknad.”*

3.1.2 Sammanfattning

Medarbetarupplevelse är inte bara ett fenomen, utan det är ett begrepp, en arbetsprocess och en definition för hur organisatoriska funktioner samspelar med medarbetarens individuella upplevelser. Essensen av medarbetarupplevelse är att det är en högst individuell känsla och upplevelse en medarbetare har av sin arbetsgivare. Även om det är en individuell känsla som ligger till grund för begreppet, präglas fenomenet av ett samspel mellan medarbetare, chef och

HR. Fenomenet är helt enkelt en interaktion av mjuka och hårda värden, vilka verkar i symbios för en medarbetares resa genom organisationen.

3.2 Essentiella faktorer för fenomenet medarbetarupplevelse

Under intervjuerna diskuterades det mycket om ledarskap, kultur och den nya generationen av arbetstagare. Det är tre gemensamma essentiella faktorer vi genomgående återfinner i varje intervju och därför tar detta avsnitt avstamp i dem.

3.2.1 Ledarskapets betydelse för medarbetarupplevelsen - “Det är helt avgörande”

Som beskrivits i Giorgis analysprocess i metodavsnitt 2.3.1 har intervjuerna färgkodats i syfte att identifiera essentiella och centrala teman. Färgkodningen för temat ledarskap var röd, och när urklippen från samtliga intervjuer sattes ihop såg vi att informanternas svar sällan var uteslutande röda. De var kombinerade med alla andra färger och teman. Det som kan utläsas från detta är att ledarskap sällan står som en enskild avgörande faktor i en organisation. Ledarskap är beroende av och påverkas av flera andra komponenter och processer i organisationer, precis som dessa komponenter och processer i sin tur påverkas av ledarskap. Ska det beskrivas utifrån Giorgis beskrivning av implicita och explicita uttryck, är det utsagda om ledarskap att det är ett ramverk, som påverkar och återfinns i alla arbetsprocesser som påverkar medarbetarupplevelsen. Samtliga informanter uttrycker att ledarskapet har en helt avgörande roll vid frågan om vilken arbetsprocess de anser vara viktigast för medarbetarupplevelsen:

Ett bra ledarskap är en förutsättning för det andra, annars går det inte. Det är därför helt grundläggande att ge våra medarbetare så bra förutsättningar som möjligt. Hur får vi då våra medarbetare att motiveras och vilja göra ett bra jobb? För att göra det krävs det ett jättebra ledarskap eftersom cheferna är närmast.

Gemensamt för alla informanter är att de inte uttrycker vilket som är det rätta ledarskapet. Informanterna beskriver hur de som HR-praktiker stöttar chefer på olika sätt i arbetet med medarbetarupplevelsen. Utifrån informanternas utsagor går det att huvudsakligen identifiera tre sätt som HR-praktiker stöttar chefer på:

1. Direktkontakt med medarbetare - att avlasta chefer
2. Att utbilda chefer
3. Tydliga strukturer för arbetet

1) Direktkontakt med medarbetare

Flertalet informanter beskriver hur de vid enstaka tillfällen kan genomföra en direktkontakt med medarbetare. Syftet med direktkontakten är att avlasta cheferna. Direktkontakten mellan HR-praktiker och medarbetare sker främst i situationer där chefer inte har möjlighet eller resurser att stötta sina medarbetare:

I fall där det behöver göras en insats och där cheferna inte alltid har resurserna för att göra det. Eller att chefen gjort allt och det inte blir bättre. Då hoppar vi in och stöttar, och träffar medarbetarna själva.

Informanterna uttrycker att det som HR-praktiker är skönt ha möjlighet att genomföra direktkontakt med medarbetarna. Dels eftersom informanterna ser hur det avlastar cheferna, men även för att HR-praktiker då får en möjlighet att prata med övriga medarbetare i organisationen. Något många informanter uttrycker att de vill göra i större utsträckning.

2) Att utbilda chefer

Att utbilda chefer beskrivs vara ett viktigt verktyg för HR-praktiker i arbetet med medarbetarupplevelse. Informanterna redogör för hur de som HR-praktiker bland annat utbildar chefer i diverse förhållningssätt; hur cheferna ska förhålla sig till sina redan existerande medarbetare, såväl som kandidater. Samtliga informanter berättar att det är en självklarhet för en HR-praktiker att under mötet med en kandidat tänka på hur mötet bör ske för att främja bästa möjliga upplevelse. Denna självklarhet återfinns dock inte hos alla chefer:

Det förstår inte alla men det är kanske inte så konstigt. Som chef har man tusen bollar som man ska hålla koll på men för mig som HR är det fullständigt självklart att i mötet med varje kandidat ska det vara trevligt hela vägen och man ska till och med kunna känna att man har lärt sig något om sig själv i den resan.

När det gäller kandidatupplevelsen uttrycker en informant att:

Många chefer är jätteduktiga och har jobbat med det i många år men andra är mindre duktiga och det gäller att hitta en samsyn och samtidigt få in tänket att alla vi träffar på intervju ska gå härifrån med en känsla av att; nä jag fick inte jobbet, men jag förstår varför jag inte fick jobbet.

När det kommer till redan existerande medarbetare gäller det att utbilda chefer så de vågar prata "one on one" med medarbetarna. Informanterna beskriver att cheferna måste känna sig säkra och bekväma i samtalen och helst inte känna att samtal uppfattas vara svåra och jobbiga. En annan informant uttrycker att just det faller sig naturligt för en del chefer, men långt ifrån alla.

3) Tydliga strukturer

Tredje sättet HR-praktiker kan tillämpa för att stötta chefer i arbetet med medarbetarupplevelse är att strukturera och beskriva organisationens värdegrunder. Flera informanter beskriver att organisationer bör ställa sig frågor som *Hur vill vi som organisation att cheferna ska behandla och bemöta personalen? Vilken typ av chefer och ledarskap vill vi ha?* Genom att organisationer tydliggör svaren på dessa frågor, blir det mer uppenbart för chefer hur de ska bemöta medarbetare och kandidater. Det implicita som kan utläsas från detta är att det är viktigt att arbetet genomsyrar alla led i en organisation, så ledarskapet blir enhetligt i en organisations alla olika delar.

Något som problematiseras av informanterna är risken att fatta beslut om strukturer och ledarskap utan att inkludera medarbetarnas åsikter. Eftersom det handlar om medarbetarnas upplevelser är det avgörande att arbetstagarna får vara delaktiga. För att möjliggöra en delaktighet är det viktigt att organisationskulturen främjar en öppen dialog. Det är upp till chef att kommunicera ut en sådan kultur till medarbetarna. Många informanter betonar just vikten av kommunikation *“Att ha en öppen dialog om det, att få in det på one on ones eller i lite mer informella sammanhang just för att våga lyfta det om det är något som skaver”*. Huruvida chefer väljer att kommunicera ut detta beskriver informanterna vara något som avgörs av personella chefsegenskaper.

Individuella chefsegenskaper påverkar

Något samtliga informanter slutligen lyfter är hur chefernas individuella egenskaper avgör i arbetet med medarbetarupplevelse. HR-praktiker kan stötta chefer, utbilda dem och guida dem men i slutändan är det cheferna själva som har den direkta kontakten med medarbetarna. Det innebär att det i slutändan är chefen som väljer hur han/hon ska hantera en uppgift eller utmaning. En informant sammanfattar det genom att säga *“Det vi kan göra är att utbilda, vara proaktiva så att cheferna själva jobbar med frågan.”* De individuella egenskaperna blir då direkt avgörande för hur en chef arbetar med medarbetarupplevelse. En av HR-funktionens huvudsakliga uppgifter uttrycks, av informanterna, således vara att rusta cheferna i arbetet med medarbetarupplevelse, så cheferna i sin tur kan stötta och bemöta kandidater och medarbetare. Hur cheferna sedan tar tillvara på stödet är upp till chefen själv.

3.2.2 Organisationskultur - en viktig implicit komponent

Begreppet kultur beskrivs av informanterna som ett stort arbetsområde som är svårdefinierat, djupt rotat i organisationer och som är svårt att förändra. Precis som att ledarskap är något som påverkar alla arbetsprocesser i en organisation samtidigt som det påverkas av processerna i sig själv, präglas organisationskultur av samma princip. Och precis som att det kan skrivas en hel uppsats om hur ledarskap påverkar medarbetarupplevelsen gäller detsamma för organisationskultur. Giorgi beskriver i sin analysprocess att forskaren måste studera både det explicita och implicita uttrycken som uppkommer under en intervju. Det implicita som vi återfinner i intervjuerna är att organisationskultur och ledarskap tillsammans verkar som två element, vilka ringar in och påverkar alla arbetsprocesser i en organisation. Man kan säga att kultur och ledarskap utgör ramverket för hur övriga processer hanteras *“/.../att jobba mycket med kultur och värderingar tror jag definitivt bidrar mycket till medarbetarupplevelsen faktiskt.”* Det är i dessa implicita ramverk som vi tar avstamp när vi nu i enlighet med Giorgis analysprocess sammanfattar hur informanterna under intervjuerna förklarar vilken påverkan kultur har på medarbetarupplevelse.

Trivsel

Kulturen beskrivs vara en faktor som påverkar hur medarbetarna trivs på arbetsplatsen. Trivseln i sin tur beskrivs av informanterna innefatta allt från kollegor till känslan av att det är kul att gå till jobbet. En informant uttrycker *“Här pratar vi mycket om att man inte ska ha söndagsångest utan då är man på fel arbetsplats och det avspeglas ju väldigt mycket i det här att hur viktigt det är att trivas på sitt jobb”* och en annan informant beskriver att *“...medarbetarupplevelsen blir mer av en stolthet att jobba just här”*. Trivsel är därför något som är viktigt för att organisationer ska

kunna behålla sina medarbetare längre samt att medarbetarna känner att det finns möjlighet till personlig utveckling. Informanterna uttrycker att parallellt med stolthet och trivsel påverkas medarbetarupplevelsen av medarbetarnas möjlighet att vara delaktig i beslutsfattande *“...det är något som är jätteviktigt, bra och helt nödvändigt för att få en välfungerande organisation.”* Informanterna berättar att kulturen i sig påverkas av medarbetarna, och att alla medarbetare därför har ett ansvar att bidra till kulturen. Därav är det viktigt att medarbetarna är med och fattar beslut. En medarbetare är inte bara en anställd, utan är en kulturbärare som förväntas att skapa ett mervärde hos en organisation eller avdelning. Det implicita i informanternas uttalanden blir således att medarbetarna till viss del indirekt ansvarar för sin egna medarbetarupplevelse, då de har ett ansvar att arbeta för en trivsamt arbetsmiljö och kultur. Viktigt att poängtera är att informanterna uttrycker att det är chefernas uppgift att ge medarbetarna rätt resurser för att arbeta med till exempel kulturen.

Att våga misslyckas

Vidare beskriver informanterna att en viktig del av medarbetarupplevelsen är att arbetsplatsen präglas av en kultur som gör att medarbetarna vågar säga ifrån om de inte klarar av en uppgift och att det är okej med misslyckanden. *“Vi har ett förhållningssätt som handlar om att vi antingen lyckas, eller att vi lär oss något. Då är det inte farligt att inte klara av något, det kan bara vara att uppgiften inte passar någon.”* För att möjliggöra en öppen organisationskultur diskuterar flera informanter vikten av att det finns en tydlig feedbackkultur i organisationen. I en sådan kultur beskrivs det att chefer såväl som medarbetare ska ges möjlighet att ge varandra feedback. Feedbacken kan i sin tur komma till uttryck både i enskilda samtal såväl som under gruppmöten. En informant beskriver hur det kan bli problematiskt att prata om medarbetarupplevelse i alltför stora grupper *“.../vilket gör att det inte är direkt helt fritt att uttrycka vad man vill. Det är skillnad i ett individuellt samtal där det finns ett större utrymme.”* Det är därför viktigt att samtalet om medarbetarnas upplevelse inte alltid sker i grupp, utan även under individuella samtal. För medarbetarupplevelsen är det därför viktigt att hela organisationen arbetar med kulturen, i syfte att möjliggöra alla ovannämnda delar. Allt ifrån trivsel, feedbackkultur till att medarbetaren förstår sin egna roll som kulturbärare:

Att det inte bara är HR som funktion som arbetar med det, utan att alla känner ägandeskap i och även just med bara känslan av att vi är noga med att alla är ambassadörer för företagets kultur och att vara bra kollegor, hjälpa varandra och sådär, så det blir ju också en del av hela medarbetarupplevelsen.

I intervjuguiden finns det en fråga om informanterna upplever att det finns arbetsprocesser som kan hämma arbetet med medarbetarupplevelse. De explicita svar och uttryck informanterna ger oss är genomgående nej. Det vi däremot kan utläsa i de implicita som genomsyrar varje intervju är att en brist i gott ledarskap samt god organisationskultur i sig är faktorer som kan påverka medarbetarupplevelsen negativt.

3.2.3 Den nya generationen - “What’s in it for me”

Många arbetstagare ställer idag helt andra krav på sin arbetsgivare där de förväntar sig att ha en positiv medarbetarupplevelse och framförallt att trivas i sitt arbete. Flera informanter förklarar att

de upplever att arbetstagare förr hade ett större fokus på ekonomiska faktorer som lön och anställningstrygghet. Samtliga informanter beskriver att det för den yngre generationen till viss del handlar om ekonomisk ersättning, men framförallt om personlig utveckling och karriärmöjligheter. En informant förklarar den nya generationens behov som:

Det räcker inte att man säger 'gör du ett bra jobb kommer du kunna klättra', de vill gärna se en trappa på hur man klättrar och titlar blir viktigt. Där måste vi se medarbetarupplevelsen ur utvecklingsmöjligheter, något som inte är statistiskt eftersom det är så olika för alla.

Fler informanter instämmer i tankarna om den nya generationens krav, och uttrycker det som:

Min upplevelse är att den yngre generationen är mer medvetna om en god arbetsmiljö och medarbetarupplevelse och ställer därför högre krav på arbetsgivare. Det står högre på agendan, och de som inte kommer jobba med det kommer ha svårt att attrahera personal.

Många informanter förklarar att den nya generationens arbetstagare inte är så följsamma; de yngre arbetstagarna är inte rädda för att byta arbetsplats. Informanterna uttrycker att det därför blir viktigt för arbetsgivare att leva upp till de krav som ställs, eftersom den yngre generationen bland annat tenderar att se arbetslivet som att det ska innehålla flera olika projekt.

Sammanfattningsvis beskriver flera informanter hur viktigt det är att möta den nya generationens krav, eftersom det gör organisationer konkurrenskraftiga. Ska vi studera de implicita i denna upplevelse ser vi att organisationers arbetsprocesser och strategi måste anpassas till den yngre generationen och dess krav. Ett par av informanterna förklarar att det är viktigt eftersom den yngre generationen arbetstagare tenderar i större utsträckning att jämföra sin organisation med sina vänner och bekanta. Dessa upplevelser kan ramas in i begreppet *employer branding*, och *employer branding* blir sålunda ett konkurrensverktyg, något som presenteras i avsnitt 3.3.

3.2.4 Sammanfattning

Ledarskapets betydelse för en god medarbetarupplevelse är helt avgörande. Oavsett hur väl HR arbetar med processerna är det i slutändan ledarskapet som är den avgörande faktorn för hur medarbetaren upplever sin arbetssituation och arbetsgivare. Ingen av informanterna valde att specificera vilket det rätta ledarskapet är, men i det implicita kan vi se att det viktiga är att vara rättvis, lyhörd mot sina medarbetare och våga situationsanpassa olika arbetsprocesser. "Situationsanpassat ledarskap" är inte den ledarskapsstil som förespråkas. Utan det handlar om att anpassa ledarskapet efter specifika situationer, och att det är en viktig egenskap för chefer att bemästra oavsett ledarskapsstil. Att chefer bör kunna situationsanpassa sitt agerande är något implicit som återfunnits i analysarbetet av intervjuerna.

Det är även av stor vikt att chefen kan identifiera sina medarbetares motivationsfaktorer, och framförallt våga fråga om hjälp från HR om chefen själv inte kan hjälpa en medarbetare i en situation. Informanterna presenterar inte en specifik ideal kultur, utan de beskriver att det är

viktigt att kulturen främjar en trivsamt arbetsmiljö. Det är även viktigt att kulturen öppnar upp för diskussion om att det är okej att misslyckas, och att det blir ett tillfälle för lärdom. Essensen är att arbeta för en organisationskultur som gagnar en trivsamt arbetsmiljö, där det finns utrymme för medarbetarnas individuella drivkrafter och motivationsfaktorer. Avslutningvis utläses i det implicita hur både ledarskap och organisationskultur påverkar arbetet gentemot den nya generationens arbetstagare. Essensen om den nya generationen blir följaktligen att som organisation och HR-praktiker acceptera att en ny generation är på väg in i arbetsmarknaden och att arbeta för att möta dess behov.

3.3 Hur HR-funktionen arbetar med medarbetarupplevelse

I avsnittet om ledarskapets betydelse 3.2.1 presenteras bland annat hur HR-funktionens arbete med chefer och ledarskap påverkar medarbetarupplevelse. I detta avsnitt presenteras HR-funktionens arbete med fenomenet utifrån mer konkreta arbetsprocesser och åtgärder.

3.3.1 Ett gemensamt arbets- och förhållningssätt

På frågan huruvida arbetet med medarbetarupplevelse genomsyrar hela organisationen svarar informanterna att det huvudsakligen är ett arbete som framförs av HR. Däremot beskriver informanterna att de anser att hela organisationen arbetar med det. En informant beskriver det som *“Även om vi är olika avdelningar måste vi ha samma förhållningssätt”* och en annan informant uttrycker likartade tankar genom *“Och att man som organisation gör lika i alla delar så det inte skiljer sig åt var du är. Att de yttre ramarna för arbetsmiljöpolicy etcetera är ungefär desamma och likvärdiga i organisationen”*. Explicit diskuterar informanterna hur viktigt det är att det inte bara är HR-funktionen som arbetar med medarbetarupplevelse, utan att alla parter i organisationen bör känna ett ägandeskap.

Vid frågan om arbetet med medarbetarupplevelse är strukturerat eller ostrukturerat svarar några informanter att det kan skilja sig åt beroende på vilken organisation en befinner sig i. Resterande informanter menar att det ligger någonstans mitt emellan och att det från HR's sida är strukturerat eftersom samtliga HR-praktiker arbetar inom de ramar och riktlinjer som en organisation har bestämt. Däremot skiljer det sig hur HR-funktionen verkar inom dessa ramar *“Men min kompetens gör att jag gör på ett sätt och min kollega på ett annat”* och *“Vi ligger inom ramarna, men innanför den gör vi på vårt egna sätt”*. På frågan om informanterna anser att arbetet med medarbetarupplevelse bör bli mer strukturerat får vi följande svar *“Det kan bli mycket mer strukturerat enligt mig”* och *“Jag tycker det bör vara mer strukturerat men inte helt och hållet”*. En informant beskriver att arbetet är ostrukturerat i den mån att de inte arbetar utifrån policy och dokument. Vad som däremot går att utläsa i det implicita i resterande delar av samma intervju är att organisationens arbete faktiskt är relativt strukturerat vad gäller exempelvis rekrytering och arbetsmiljö. Grunden till denna analys baserar sig på informantens beskrivning av hur de regelbundet genomför pulsmätningar och hur de sedan arbetar med att ta tillvara på resultatet från mätningarna. Det implicita i intervjun påvisar således att ett arbete kan vara strukturerat utan att innefatta policy och dokument. *“/.../utan här är det mycket processer som är igång men att vi kan ändra dem allt eftersom så att det är mer ett nära arbete med medarbetarna och fatta beslut från vad vi får in från deras håll.”* Det faktum att organisationen

involverar medarbetarna i processerna visar explicit på hur det är ett arbete som mer eller mindre genomsyrar hela organisationen.

En informant menar att man bör systematisera arbetet med medarbetarupplevelse mer, vilket kan leda oss in på ett arbete med *förväntansamtal*. Flera informanter förklarar att förväntansamtalet är viktigt för både arbetstagaren och arbetsgivaren. Dels för att medarbetaren ska förstå tjänsten och dess innebörd samt för att arbetsgivaren ska kunna uttrycka vilka krav som ställs på arbetstagaren. En informant diskuterar även vikten av att ha detta förväntansamtal så tidigt som möjligt, *“För det förväntansamtalet, har man inte haft det under intervjusituationen ska man ha det första veckan. Prata om vad ni har för förväntningar på varandra”*. En ömsesidig förväntan och förståelse menar informanterna gynnar medarbetarupplevelsen i den mån att medarbetaren förstår sina arbetsuppgifter.

3.3.2 Medarbetarupplevelsen genom intern och extern employer branding

Som det går att utläsa i vår intervjuguide har det ställts många öppna frågor om *arbetsprocess* där samtliga informanter har berättat om *employer branding* och dess betydelse för arbetet med medarbetarupplevelse. Informanterna har då pratat om både extern och intern employer branding där en valde att likställa begreppet *intern employer branding* med medarbetarupplevelse. *“Vi pratar då om vår interna employer branding, och jag tycker det blir en översättning.”* Diskussionen om medarbetarupplevelse faller under intervjuerna hand i hand med begreppet kandidatupplevelse. För att förstå hur rekryteringsprocessen, kandidatupplevelse och employer branding påverkar medarbetarupplevelsen tar vi avstamp i följande citat:

Och eftersom jag ser att medarbetarupplevelsen börjar från början så ser jag det från de första kandidater som är här på intervju, även om dem inte får jobbet så jobbar vi väldigt mycket med kandidatupplevelsen, därför att dem blir ju en del av vårt brand också.

Det explicita många informanter understryker är vikten av att hålla en hög professionalitet vid all kontakt med potentiella kandidater och medarbetare. Flera menar här att en potentiell kandidat bildar en uppfattning om organisationen redan i ett första möte som till exempel marknadsföring via LinkedIn. Det första mötet blir då en del av organisationens externa employer branding och kan påverka hur kandidaten väljer att tala om organisationen till andra.

Något många av informanterna menar är avgörande för kandidat- och medarbetarupplevelsen är hur organisationen väljer att annonsera tjänster. Redan här startar kandidatupplevelsen och olika informanter lyfter vikten av att annonsera rätt. *“Vem är det vi söker och hur skriver vi annonsen utifrån det?”*. För att förtydliga förklarar en informant vikten av en god förståelse för att det redan innan en annons publicerats finns en potentiell medarbetare. Flera informanter förklarar betydelsen av att enbart sälja in sanningen i annonsen så kandidatens förväntningar stämmer överens med verkligheten. I de explicita uttryck vi finner handlar det alltså om att den HR eller chef som utformar annonser bör vara medveten om vad som beskrivs i annonsen. Detta för att både arbetsgivarens och arbetstagarens förväntningar ska överensstämja. Hur en chef kan skaffa sig kunskap om en medarbetares förväntningar på sin nya organisation, anställning och chef förklaras mer ingående i avsnitt 3.3.1 om förväntansamtal.

Kandidatupplevelse

Fortsättningsvis lyfter flera informanter innebörden av att kvalitetssäkra alla led i en kandidatupplevelse, något som utöver ovanstående också inbegriper återkoppling i en rekryteringsprocess:

För mig som HR är det fullständigt självklart att i mötet med varje kandidat ska det vara trevligt hela vägen och man ska till och med kunna känna att man har lärt sig något om sig själv i den resan.

Det blir därmed viktigt för chef att återkoppla till en kandidat, oavsett om kandidaten går vidare i processen eller inte. *“De ska inte känna att de blir arga på oss för att de inte får jobbet utan det ska snarare kännas som ‘Jag vill ju jobba här, jag vill testa igen’”* och *“Det gäller att hitta en samsyn och samtidigt få in tänket att alla vi träffar på intervju ska gå härifrån med en känsla av att ‘Nä jag fick inte jobbet, men jag förstår varför jag inte fick jobbet’”*. När en medarbetare blir anställd övergår kandidatupplevelsen till att istället bli en medarbetarupplevelse. *“Vi måste jobba med medarbetarupplevelsen för att de ska känna ‘here is something in it for me’ fortfarande.”* Det implicita vi kan ta fram utifrån informanternas utsagor är att diskussionen om employer branding kan delas in i *extern* employer branding och *intern* employer branding. Intern employer branding innefattar hur medarbetarna uppfattar organisationen som arbetsgivare. En informant väljer att förklara detta med betydelsen av att medarbetaren ska känna sig viktig, att den i sin roll inom organisationen har ett värde och bidrar till verksamheten. Informanten menar att det då blir väsentligt att arbeta med medarbetarupplevelse. Några av informanterna förklarar medarbetarupplevelsens betydelse för organisationers employer branding som:

Jag tror det finns ett citat från Spotifys HR chef som sa det som att employer branding handlar om vad ett företags medarbetare säger efter två glas vin. Vi måste jobba med befintliga medarbetare.

En annan informant beskriver det som:

I det vardagliga är det sådant jag diskuterar med mina kompisar, att det är en viktig del att trivas på jobbet och inte bara gå dit för att utföra sina arbetsuppgifter.

Sammanfattningsvis förklarar informanterna att employer branding och en bra medarbetarupplevelse är ett konkurrensmedel organisationer använder sig av för att attrahera rätt medarbetare, men även för att behålla dem som redan är anställda. *“Det räcker inte med att vi tycker att vårt företag är bra, om inte andra tycker det så är det struntsamma, för då har vi inga medarbetare som driver det framåt”*. En informant förklarar innebörden av employer branding med *“/..det här är en färskvara. Det måste tas hand om och förvaltas.”*. Och en annan informant beskriver employer branding som konkurrensverktyg genom *“/.. är avancerad marknadskommunikation i enskilda processer”*. Merparten av informanterna menar i det implicita helt enkelt att employer branding är centralt för arbetet med medarbetarupplevelse. I och med att samtliga informanter lägger stor vikt vid employer branding, visar det implicita på hur en bra employer branding är avgörande för arbetet med medarbetarupplevelse och vice versa.

3.3.3 Rekrytering och onboarding - mer väsentligt än man tror

Vid frågan om vilka arbetsprocesser informanterna anser vara mest betydelsefulla för arbetet med medarbetarupplevelse nämner samtliga *rekryteringsprocessen* och *onboarding-tiden* (utöver employer branding och ledarskap). En informant förklarar att rekrytering är något av det viktigaste en organisation gör och betydelsen av att arbeta med medarbetarupplevelse i rekryteringsprocessen förklaras genom följande citat “*Det betyder att attrahera rätt och nya medarbetare och då blir medarbetarupplevelse en central fråga*”. Varför den första tiden i en anställning kan vara avgörande för medarbetarupplevelsen förklaras i det implicita med att medarbetaren redan då skapar sig en upplevelse och bild av organisationen som arbetsgivare. Om det sedan är HR eller cheferna själva som genomför anställningsintervjuer skiljer sig mellan de olika organisationerna och en informant menar att det är viktigt att HR utbildar sina chefer i hur en anställningsintervju ska hållas. När en kandidat erbjuds anställning och istället blir en medarbetare är det viktigt att fortsätta arbetet med medarbetarupplevelse:

Det så himla viktigt att det fortsätter när man väl har börjat så man inte är jätteduktig i rekryteringsprocessen och när man väl är anställd känner att 'det var inte det här jag väntade mig'.

Vid anställning går rekryteringsprocessen över i *onboarding* för den nya medarbetaren. Det explicita vi anträffar i uttalanden är att informanterna är eniga om att onboarding kan ses som en avgörande period för en medarbetares fortsatta upplevelse. Det implicita från föregående uttryck är att onboarding är avgörande för medarbetarupplevelse eftersom medarbetaren då skapar en grund med rätt kompetens och verktyg för att klara av att utföra sina arbetsuppgifter. När vi fortsatt talar om onboarding framkommer explicita uttryck från en informant med följande “*Jag tycker att onboarding-tiden är extremt viktig*” och fortsätter sedan “*Just för att man då har sålt in sig som organisation och sagt vad de kan förvänta sig av organisationen och redan börjat skapa upplevelser och förväntningar*”. I de implicita uttrycken om onboarding handlar det om att HR och chef förser medarbetarna med en professionell och lärorik introduktion för att ge rätt förutsättningar och kompetens i den nya tjänsten och dess arbetsuppgifter. Detta i sin tur är viktigt för att medarbetaren ska trivas, utvecklas och stimuleras i sitt arbete.

3.3.4 Exitsamtal - grundläggande för ett bra avslut

Precis som onboarding är en viktig del för arbetet med medarbetarupplevelse, förklarar samtliga informanter att en medarbetares avslut är lika betydelsefull. Följande informant beskriver att en viktig del i en medarbetares avslut är just *exitsamtal* för att fånga upp feedback, men också för att medarbetaren ska få en positiv upplevelse av sitt avslut:

Om någon slutar så har vi börjat med att hålla exitsamtal med alla för att inte bara fokusera på det negativa som det lätt blir när man slutar utan även lyfta fram vad man är nöjd med och hur det faktiskt har varit, vad man är stolt över och lämna med en mer positiv känsla.

Ytterligare informanter beskriver att “*Man jobbar jättemycket med exitsamtal också. Det har vi med alla, även om man byter tjänst internt*” och en annan informant berättar att “*Alla som slutar*

har en avgångsintervju”. Om det är medarbetarens chef eller HR själva som håller i exitsamtal skiljer sig åt. Majoriteten beskriver att exitsamtal genomförs med chefen. “Varje chef förväntas att ha ett avslutningssamtal, där man fångar lärdomar. Sedan skulle jag säga att jag inte tror att det fungerar fullt ut.”. På frågan varför informanten inte tror att det fungerar fullt ut förklarar vederbörande att alla chefer inte håller ett exitsamtal och fortsätter med “Sedan kan det se olika ut beroende på hur man formaliserar det”. Exitsamtalet bidrar till att HR kan analysera varför folk slutar. För att återkoppla till om det är HR eller medarbetarens chef som genomför exitsamtalet, förklarar en informant följande utveckling:

Tidigare hade vi ett avslutningssamtal med sin chef, men vi såg att det inte gjordes fullt ut och informationen som kom därifrån inte var så givande. Om man inte är nöjd med sin chef, och har ett avslutningssamtal med den chefen är det ganska stor risk att man inte säger något. Därför har vi lagt över det samtalet till HR, så alla gör avslutningssamtal genom samma mall. Då kan vi systematisera och gruppera orsakerna varför folk slutar, så vi kan kommunicera och göra något åt dem. Det är viktigt att det görs korrekt.

Många informanter beskriver att det är viktigt med en tydlig struktur och ett system för hur materialet från exitsamtalet ska hanteras. Informanterna beskriver att det inte alltid finns och att det därför är svårt för HR-praktiker att analysera varför anställda väljer att sluta:

././sedan kommer frågan vad man gör med materialet. Idag finns det i hela organisationen massa exitsamtal-material och man diskuterar det men man vill börja jobba mer strukturerat med det. Och vi kommer att lansera ett mer strukturerat verktyg för det, en databas där det ska bli enklare att kvantifiera samtalet. Till exempel enkät med skattningsfrågor.

Det explicita som informanterna uttrycker är att exitsamtal är en stor del av arbetet med medarbetarupplevelse. Det uttrycks helt enkelt vara ett av HR-praktikers huvudsakliga forum för att samla in feedback från medarbetare. Det implicita i sin tur visar hur exitsamtal kan påverka employer branding. Behandlas inte exitsamtal korrekt kan det leda till att medarbetaren lämnar organisationen med en sämre upplevelse av sitt avslut. Det finns då risk att den employer branding den tidigare medarbetaren för vidare består av en mer negativ karaktär.

3.3.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis går det att konstatera att arbetsstruktur har en direkt inverkan på arbetet med medarbetarupplevelse. Det essentiella gällande arbetsstruktur är att HR-funktionen har en önskan om att arbetet med medarbetarupplevelse ska genomsyra hela organisationen, eftersom det är först är då det kan finnas ett aktivt arbete med det. Det vill säga när alla parter, från den enskilda medarbetaren till ledningsgrupper och VD, är medvetna om att begreppet medarbetarupplevelse existerar samt vad som tillskrivs begreppet. Essensen är således att HR efterfrågar en tydligare struktur för att möjliggöra ett mer enhetligt arbete. Arbetsstruktur är även något som präglar employer branding då employer branding ringar in arbetsprocesser som rekrytering, onboarding och exitsamtal. Det är även essentiellt att ta arbetet med employer branding på allvar, eftersom

det är det främsta konkurrensmedel organisationer har på dagens arbetsmarknad. Både vad det avser att attrahera nya medarbetare och behålla redan existerande. Det innefattar också hur organisationer hanterar en medarbetares avslut för att medarbetaren ska ha så positiv uppfattning som möjligt av organisationen även efter sin anställning. Speciellt eftersom medarbetare generellt tenderar att prata med sina vänner om sina arbetsgivare, även efter medarbetaren avslutat sin tjänst. För employer branding som den medarbetaren då framför är det viktigt med en bra upplevelse från början till slut. Eftersom medarbetarupplevelse handlar om en medarbetares resa genom organisationen är det viktigt att de processer medarbetaren stöter på under sin tjänst hanteras professionellt. De mest essentiella processerna i arbetet för medarbetarupplevelse är rekrytering, kandidatupplevelse, onboarding och exitsamtal där employer branding bildar ett ramverk runt processerna. Essensen av arbetsprocesserna är att de generellt ses som fyra enskilda processer, men för att främja medarbetarupplevelsen måste dessa fyra processer studeras tillsammans, då det allihop samverkar i arbetet med medarbetarupplevelse.

3.4 Aktiva åtgärder och framtidens medarbetarupplevelse

I empiriavsnitt ovan beskrivs och analyseras det hur informanterna väljer att definiera begreppet, vilka essentiella faktorer som är avgörande för arbetet med medarbetarupplevelse. Det beskrivs även hur HR arbetar med fenomenet. I kommande avsnitt förflyttas vi istället till hur HR kan arbeta med feedback som ett verktyg för fortlöpande utveckling och slutligen hur informanterna tror att arbetet med medarbetarupplevelse kommer utvecklas framöver.

3.4.1 Feedback - en HR-praktikers bästa vän

För att arbetet med medarbetarupplevelse ska bli mer aktivt och belyst diskuterar flera informanter vikten av att få in diskussionen om medarbetarupplevelse i det dagliga:

Man jobbar inte med det utan man kanske främst pratar i ett medarbetarsamtal en gång om året. Det är ju ett vanligt forum för att diskutera hur man trivs på jobbet. Men jag tror att det är viktigt att få in det i det dagliga.

Att få in det i det dagliga arbetet kan ske genom ett mer aktivt arbete med förslagsvis feedback, något som flera av informanterna diskuterar. *“För mig är medarbetarupplevelsen även att jobba med uppföljning. Att inte bara ha samtal en gång om året för att höra hur det går för medarbetaren, utan där man måste känna sig bekräftad och sedd hela tiden.”* Som citerat ovan beskriver flera informanter vikten av att flytta diskussionen om medarbetarupplevelse från årliga medarbetarsamtal.

Flera av informanterna beskriver under sina intervjuer hur de på olika sätt aktivt arbetar med åtgärder för att förbättra medarbetarupplevelsen för sin anställda. En del beskriver hur de arbetar med feedback och hur det är det viktigaste verktyget för att förstå den nutida situationen för medarbetare. Flera informanter förklarar hur de bland annat använder sig av verktyg som OfficeVibe, vilket genomför regelbundna pulsmätningar hos de anställda. Mätningarna sker veckovis i form av ett fåtal frågor om arbetsmiljö, wellness etcetera. Syftet är att på en gång

kunna fånga upp vad medarbetarna känner så åtgärder kan vidtas direkt, istället för att fånga in en mer allmän feedback genom medarbetarenkäter som vanligtvis genomförs en gång per år. "Så vi kan inte sitta och säga att ledningen eller vi sitter och bestämmer något utan vi måste se det utifrån vad medarbetarna faktiskt känner." Så här uttrycker sig en informant om hur åsikterna från medarbetarna är viktig för ledningens beslut, och hur de inhämtas med OfficeVibe och pulsmätningar. Flera informanter betonar även hur viktigt det är att använda enkäter, och hur sådana kan skickas ut efter utbildningar och introduktioner:

./.../till exempel efter alla presentationer/utbildningar har vi webbenkäter som går ut automatiskt. Vi har de årliga medarbetarsamtalen och sen har vi nyligen börjat med några piloter med pulsmätning. Mycket mer på tapeten också i samband med att vi har svårt att försörja vissa området och vill att medarbetare ska stanna kvar. Måste tänka på medarbetarupplevelse i större utsträckning.

Ovanstående är ett citat från hur en informant beskriver arbetet med medarbetarupplevelse och hur det genomsyrar flera forum. Informanten menar på att ett aktivt arbete på flera olika nivåer och plan är viktigt, dels för att attrahera nya medarbetare men samt för att behålla nuvarande.

3.4.2 Medarbetarupplevelsens framtida utveckling

Majoriteten av informanterna tror att det framöver kommer bli allt mer betydelsefullt för organisationer att arbeta med medarbetarupplevelse. Flera förklarar att de tror och hoppas att arbetet med medarbetarupplevelse kommer bli en kärnfunktion inom HR. De hoppas därmed att arbetet med medarbetarupplevelse inte styrs i lika stor utsträckning av intresse - att det på HR-avdelningen "råkar" finnas personal som intresserar sig för medarbetarupplevelse:

Jag tror att det kommer vara en tydligare funktion som på automatik ingår i HR. Alternativt att det blir en punkt på allas agenda på en HR-avdelning. Jag tror inte det kommer styras så mycket av intresse, att vi råkar ha en medarbetare här som är jätteintresserad och förstår värdet av det.

Ytterligare ett uttalande påvisar liknande innebörd som citatet ovan:

Jag tror att det kommer bli en kärnfunktion på HR. Jag tror inte att det kommer vara en bonus om någon tar det på sig utan jag tror att på alla arbetsplatser och företag så kommer man förstå att vi måste ha någon som arbetar med den processen.

Som det går att utläsa från ovan anser merparten av informanterna att arbetet med medarbetarupplevelse är ett betydelsefullt verktyg för att behålla och attrahera personal. Alla är däremot inte lika övertygade om att detta är en utveckling som kommer ske inom närmsta tiden. "Jag hoppas det blir mer utav det för jag tänker att det är viktigt. Jag vet dock inte alls om det kommer bli så, men det skulle vara bra för medarbetarna." I uppsatsens diskussionsavsnitt lyfts våra tankar och funderingar om framtiden för fenomenet medarbetarupplevelse.

3.4.3 Sammanfattning

Essensen är att lyfta diskussionen om medarbetarupplevelse i det vardagliga arbetet samt uppmärksamma medarbetare på att det förs ett aktivt arbete för att gynna medarbetares upplevelse. Det är även essentiellt att ta tillvara på den information och feedback som kommer från medarbetarna. Detta i syfte att fortskrida ett aktivt arbete men även göra arbetet med medarbetarupplevelse till en naturlig kärnfunktion hos HR. För framtiden betyder det att arbetet med medarbetarupplevelse inte styrs i lika stor utsträckning av personligt intresse för ämnet hos en HR-praktiker.

3.5 Konkretisering av det empiriska materialet i förhållande till syfte

Då vi använder oss av en fenomenologisk metodansats fungerar det empiriska materialet som underlag för att svara på våra tre frågeställningar. Vi har i avsnitten ovan genomfört en gedigen redogörelse och analys för vårt syfte, vilket innebär att allt material i de empiriska resultatet fungerar som ett svar på våra frågeställningar. För att däremot underlätta läsningen i kommande avsnitt har vi valt att kortfattat besvara frågeställningarna, där sammanfattningarna efter respektive tema ligger till grund. Viktigt att poängtera är att det vi presenterar i nästkommande stycke inte är ett *svar* på våra frågeställningar, eftersom hela den empiriska analysen redogör för ett utförligt svar.

Hur kan medarbetarupplevelse definieras med utgångspunkt i informanternas utsagor?

- Medarbetarupplevelse kan definieras som både ett begrepp och en arbetsprocess som beskriver hur organisatoriska funktioner samspelar med medarbetarens individuella upplevelser av sin arbetsgivare.
- Begreppet kan beskrivas som en interaktion mellan mjuka och hårda organisatoriska värden, vilka verkar i symbios för en medarbetarens resa och upplevelse genom organisationen.

Vilka gemensamma essentiella faktorer identifierar vi i HR-praktikers upplevelse?

- Ledarskapets betydelse är helt avgörande för arbetet med medarbetarupplevelse.
- Chefens viktigaste uppgift är att identifiera sina medarbetarens motivationsfaktorer och våga situationsanpassa arbetsprocesser.
- Organisationskultur har en stor påverkan för hur medarbetaren upplever sin arbetsgivare.
- En tillåtande och öppen organisationskultur är att föredra, kulturen bör främja en trivsamt arbetsmiljö.
- Det finns nu en ny generation på arbetsmarknaden som ställer andra krav än vad tidigare generationer har gjort. Behoven har utvecklats från att inte "enbart" innefatta lön och anställningstrygghet utan att också innehålla personlig utveckling, karriärutveckling och högre krav för hållbar arbetsmiljö.
- För organisationers existens är det viktigt att bemöta kraven såväl som att ta kraven på allvar för att i framtiden fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare för alla yrkesverksamma generationer.

Hur arbetar HR med fenomenet medarbetarupplevelse?

- HR arbetar med medarbetarupplevelse genom att stötta och utbilda chefer. Målet är att cheferna ska ha rätt kompetens för att stötta sina medarbetare och arbeta med medarbetarupplevelse. För att arbetet med medarbetarupplevelse ska nå ut till medarbetarna och för att det ska bli en naturlig process är det viktigt att arbetet genomsyrar hela organisationen.
- För att arbetet ska vara likvärdigt för samtliga medarbetare, oavsett avdelning och chef, behöver organisationen en tydlig arbetsstruktur. Det innebär att strukturera arbetet med bland annat rekrytering, onboarding och exitsamtal. Det är viktigt att ha en struktur som möjliggör tillvaratagande för till exempel feedback.
- Employer branding har en essentiell funktion i HR-praktikers arbete med medarbetarupplevelse. Employer branding genomsyrar samtliga arbetsprocesser i en organisation och fungerar därför som ett ramverk, vilket är viktigt att förhålla sig till i arbetet med medarbetarupplevelse. Både extern och intern employer branding är viktigt i arbetet för att attrahera nya medarbetare men också för att behålla befintliga.
- I dagsläget är det naturligt hos HR att arbeta med rekrytering och många företag har en gedigen struktur för hur processen ska utformas. I framtidens HR kommer det även bli en naturligt funktion att arbeta mer medvetet med medarbetarupplevelsen och hur den lyfts i arbetsprocesser.

4. Teoretisk analys

I detta avsnitt appliceras lämpliga teorier på den empiriska analys som genomförts ovan. Teorierna har för avsikt att styrka de konkretiseringar som gjorts och presenterats i avsnitt 3.5, sålunda kommer inte en teori för varje enskild process lyftas. Den teoretiska analysen kommer struktureras utifrån våra tre frågeställningar, likt strukturen i den empiriska analysen.

4.1 Definition av medarbetarupplevelse med grund i HR-praktikers upplevelser

Tanken om ett gemensamt ansvar är något som informanterna beskriver vara viktigt för arbetet med medarbetarupplevelse. Informanterna menar att det är först när arbetet med medarbetarupplevelse genomsyrar hela organisationen som det är möjligt att göra det till en "självklar" och "vardaglig" arbetsprocess. Redan 1994 nämner Møller "employeeeship" i sin artikel om nödvändiga förutsättningar för empowerment. I artikeln argumenterar Møller för att man bör frångå det traditionella sättet att se på en organisations lyckande och misslyckande. Han beskriver att organisationer traditionellt tenderar att skuldbelägga chefer och ledningsorgan. Møller menar att man i organisationen måste skapa ett välfungerande samarbete mellan både ledning och övrig personal, så att samtliga parter i organisationen kan känna sig ansvariga för organisationen framgång likväl misslyckanden. "*Describes an employeeeship culture and its three most important elements: responsibility, loyalty and initiative.*" Møller föreslår att detta kan ske genom att skapa en organisationskultur som förespråkar ansvarstagande, lojalitet och initiativtagande.⁴¹ Sålunda fanns det redan under tidigt 90-tal tendenser för begreppet

⁴¹ Møller, Claus. Employeeeship: The Necessary Prerequisite for Empowerment: The Success or Failure of an Organization Is Not (only) the Manager's Responsibility. *Empowerment in Organizations*. Vol.2, nr. 2, 1994: 4-13. Doi: <https://doi.org/10.1108/09684899410061618> (hämtad: 21/12 - 2019)

medarbetarupplevelse. Däremot grundade sig medarbetarupplevelse då i begreppet employeeship - medarbetarskap.

Utifrån den definition av medarbetarupplevelse som skapats med grund i informanternas utsagor kan vi se att det idag är andra faktorer som är mer betydelsefulla än de som presenterats ovan i definitionen från Møller. Delar av det Møller lyfter står kvar som viktiga punkter, såsom ansvarstagande; det är än aktuellt och lyfts av flera informanter. Under åren har det däremot utvecklats från att främst handla om värderingar (ansvarstagande, respekt etcetera) till att också fokusera på medarbetarnas individuella upplevelser. Ett argument för skiftet som skett kan vara den nya generationens intåg på arbetsmarknaden. Som kommer beskrivas mer i avsnitt 4.2.2 finns det nu tre generationer på arbetsmarknaden, varav den senaste generationen präglas av en starkt tilltro på att huvudsakligen lite på sig själv. Därmed bortfaller tankar om lojalitet och tilltro till arbetsgivaren.⁴² Om organisationer väljer att enbart prata om employeeship, eller medarbetarskap, inkluderas inte den nya generationens generella föreställningar av arbetslivet. Att *medarbetarupplevelse* grundar sig mycket i de mjuka värdena har därmed troligen till viss del att göra med den nya generationens krav på arbetsgivare.

I sökandet efter teori och akademisk litteratur som stödjer den empiriska definition stöter uppsatsen på problematik. De artiklar och avhandlingar som lyfter begreppet *medarbetarupplevelse* behandlar det inte som medarbetarnas upplevelser av arbetsgivaren. Artiklarna behandlar främst medarbetares upplevelser av en omorganisering eller ledarskapsutveckling. De definitioner som återfunnits och som presenteras nedan präglas därför mer av en popkulturell ton. Ett företag som arbetar med undersökningar vilka är framtagna för att förstå människorna i en verksamhet, definierar medarbetarupplevelse enligt följande:

*... en anställds hela arbetsplatsupplevelse, från första kontakten med en potentiell arbetsgivare till den sista dagen på jobbet och även därefter. Employee Experience finns i gränssnittet mellan de två perspektiven – den anställdes vardagsupplevelse på arbetet och den konceptuella upplevelse som arbetsgivaren planerar och utformar för den anställda.*⁴³

Ett företag av samma kaliber, vilka arbetar med medarbetarundersökningar, definierar begreppet som "...det finns tre fundamentala byggstenar som varje företag oavsett bransch, geografi eller storlek behöver fokusera på för att påverka den. Det är den fysiska arbetsmiljön, den kulturella och den tekniska."⁴⁴ Den definition som tagits fram genom den empiriska analysen, och som presenteras i citatet nedan, är en kombination av ovanstående definitioner:

⁴² Plaskoff, Josh. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*. Vol. 16, nr. 2, 2017: 136-141. Doi: 10.1108/SHR-12-2016-0108

⁴³ Netigate. Employee Experience 2.0 – Allt Du Behöver Veta. *Netigate*. 30/4 - 2019.

<https://www.netigate.net/sv/articles/medarbetarundersokningar/employee-experience-allt-du-behoover-veta/> (hämtad: 21/12 - 2019)

⁴⁴ Lindén, Sylwia. Tre byggstenarna i medarbetarupplevelse. *BrilliantI*. 14/7 - 2017.

<https://www.brilliantfuture.se/the-insight-hub/blogg/de-tre-byggstenarna-i-medarbetarupplevelse/> (hämtad: 21/12 - 2019)

Medarbetarupplevelse är inte bara ett fenomen, utan det är ett begrepp, en arbetsprocess och en definition för hur organisatoriska funktioner samspelar med medarbetarens individuella upplevelser. Essensen av medarbetarupplevelse är att det är en högst individuell känsla och upplevelse en medarbetare har av sin arbetsgivare. Även om det är en individuell känsla som ligger till grund för begreppet medarbetarupplevelse, präglas fenomenet av ett samspel mellan medarbetare, chef och HR. Fenomenet är helt enkelt en interaktion av mjuka och hårda värden, vilka verkar i symbios för en medarbetares resa genom organisationen.

Medarbetarupplevelse är ett fenomen som inkluderar flera olika processer och har förekommit inom arbetslivet en längre tid, tidigare under benämningen medarbetarskap. Det är däremot först på senare år som fenomenet har fått en allt större betydelse inom organisationer och något som arbetas med mer aktivt.

4.2 Essentiella faktorer för fenomenet medarbetarupplevelse

Nedan följer en teoretisk analys för ledarskap, organisationskultur och den nya generationens arbetstagare. Det vill säga andra frågeställningen om “essentiella faktorer” i arbetet med medarbetarupplevelse.

4.2.1 Samspelet mellan ledarskap och organisationskultur

Eftersom ledarskap är ett omfattande område kommer denna analys grunda sig i de implicita chefsegenskaper som identifierats i avsnitt 3.2.1. För att förtydliga kommer inte en korrekt ledarskapsstil presenteras, utan det teoretiska underlag som tillämpas kommer belysa ledarskapet i relation till organisationskultur och generationsfrågan. Närmare bestämt de egenskaper som presenterats i avsnitt 3.2.1 och 3.2.4 “*chefens viktigaste uppgift är att identifiera sina medarbetares motivationsfaktorer och våga situationsanpassa arbetsprocesser*”. Alvesson beskriver att ledarskap är ett begrepp med många definitioner som inte alltid har så mycket gemensamt med varandra. Det tyder på hur brett ledarskapet är och Alvesson beskriver att vilket ledarskap en chef utövar beror på den sociala kontexten.⁴⁵ Att något är beroende av den sociala kontexten sammanfaller med det induktiva förhållningssätt denna uppsats präglas av, se avsnitt 2.1.2. Vidare beskriver Alvesson att den sociala kontexten påverkar hur medarbetare tolkar vad chef säger. Ledarskap ligger således i nära relation till organisationskultur, då kulturen påverkar tolkning.⁴⁶

I avsnitt 3.2.2. beskrivs det hur informanterna ser organisationskultur som ett konkurrensverktyg för att attrahera nya medarbetare. Informanterna uttrycker att det därför är viktigt att rekrytera personal med liknande värderingar för att behålla den existerande kulturen. Schein belyser likartade tankar och menar att det är ett strategiskt val för chefen att rekrytera personal som

⁴⁵ Alvesson, Mats. *Understanding organizational culture*. Första upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2002. s.93

⁴⁶ Alvesson, Mats. *Understanding organizational culture*. Första upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2002.

liknar de redan existerande. Detta i syfte att bibehålla kulturen.⁴⁷ För att upprätthålla organisationskulturen går det därmed att anta att det skulle vara till en fördel att rekrytera likartade medarbetare. I en rekryteringsstrategi där “liknande värderingar” eftersträvas, är det däremot viktigt att vara medveten om vad detta skulle kunna ha för konsekvenser. Att ha liknande värderingar som organisationen kan vara en fördel, så länge det inte innebär rekrytering av en alltför homogen personalstyrka. Horwitz problematiserar frågan om homogenitet kontra heterogenitet i team och vilket som egentligen främjar en organisation, ett team och i sin tur den enskilda medarbetaren. Författaren förklarar att det under en lång period har förts diskussioner huruvida ett team bör vara konstruerat. Vissa teoretiker menar att en grupp bör vara homogen medan andra förespråkar det motsatta. Självt belyser han både för- och nackdelar med de olika. Heterogena team som präglas av mångfald bidrar vanligen till kreativitet, effektivitet och innovation. Å andra sidan förklarar Horwitz att även om detta är det ideala vad gäller heterogenitet, finns det andra faktorer som påverkar hur väl ett team samarbetar. Bland annat organisationens storlek, resurser och ledarskap. En nackdel med heterogena team är att det kan resultera i dysfunktionella team. Detta kan hända om personer som är markant olika varandra är del av samma team. För att undvika det kan homogena team vara att föredra, då deras liknande egenskaper istället kan öka teamets sammanhållning och prestanda.⁴⁸ Med anledning av ovan finns det sålunda både för- och nackdelar med att rekrytera efter “liknande värderingar”. Det är därmed viktigt att vara medveten om dessa för att kunna avgöra vad som är mest lämpat för sin organisation. Att söka efter medarbetare med liknande värderingar behöver inte heller betyda att en organisation försöker bilda en homogen personalstyrka. Om målet är heterogena team med liknande värderingar för att behålla organisationskulturen, är det viktigt att vara medveten om vilka potentiella medarbetare en organisation väljer att attrahera och anställa. Detta för att inte omedvetet forma homogena grupper.

Något informanterna också anser vara viktigt för arbetet med medarbetarupplevelse är att våga situationsanpassa ledarskapet. Även Sims et.al beskriver att ledarskap bör anpassas efter den situation som chefen möter. Sims et.al föreslår att en chef kan utgå från fem steg, för att avgöra hur vederbörande ska bemöta en situation eller medarbetare. Dessa fem steg presenteras i figur 1.⁴⁹ På en organisatorisk nivå kan det innebära att en chef anpassar sitt ledarskap utifrån organisationskulturen. På en individuell nivå kan det å andra sidan innebära hur chefen väljer att situationsanpassa sitt ledarskap gentemot enskilda medarbetare. Om samtalet mellan chef och medarbetare är utformat efter medarbetarens individuella behov, kan det främja medarbetarupplevelsen där medarbetaren förhoppningsvis känner sig sedd och hörd.

The general approach
1. Identify important outcomes
2. Identify leadership types/behaviors
3. Identify situational conditions
4. Match leadership to conditions
5. Making the match: How?
Change the person in the leadership role to match the situation
or
The leader changes their behavior

Figur 2.⁵⁰

⁴⁷Schein, Edgar H. Schein. Peter. *Organizational culture and leadership*. Femte upplagan. Wiley, 2017.

⁴⁸Horwitz, Sujin. Horwitz, Irwin. The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*. Vol. 33, nr. 6, 2007: 987–1015. DOI: 10.1177/0149206307308587

⁴⁹Sims, Henry P. Faraj, Samer. Yun, Seokhwa. When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*. Vol. 52, nr 2, 2009: 155. doi: 10.1016/j.bushor.2008.10.002

⁵⁰ Ibid.

Å andra sidan kan det ses som idealistiskt och komplicerat med ett ledarskap anpassat efter enskilda situationer. Det innebär att varje chef måste ges rätt förutsättningar och kunskap för att ha kompetens nog att kunna anpassa sitt ledarskap. Det kan också tänkas vara beroende av en chefs personlighet och således falla sig mer naturligt för vissa än andra. Att anpassa ledarskapet efter situation bör ses som ett verktyg för att försöka främja upplevelsen hos den enskilda medarbetaren. Också med anledningen av att informanterna i avsnitt 3.1.1 förklarar medarbetarupplevelse som en medarbetares *individuella* och *subjektiva* känsla av sin arbetsgivare.

4.2.2 - Ledarskap i relation till generation

I den empiriska redovisningen belyser samtliga informanter de utmaningar HR nu ställs inför i takt med att den nya generationen träder in på arbetsmarknaden. I de organisationer som vill fortsätta vara attraktiva arbetsgivare förklarar informanterna hur det måste ske en utveckling i hur chefer och HR arbetar med medarbetarupplevelse gentemot den yngre generationen. Plaskoff belyser hur dagens arbetsmarknad utgörs av tre generationer av arbetstagare. Författaren lyfter i samband med detta hur det ställer allt högre krav för hur organisationer väljer att fortskrida arbetet med medarbetarupplevelse. Det handlar om att fortsätta arbetet med att skapa en god relation mellan arbetsgivaren och medarbetaren och tillgodose behov från alla tre generationer.⁵¹

Anantatmula och Shrivastav förklarar hur arbetsmarknadens idag äldsta generation *baby boomers* (födda 1946-1964) karaktäriseras av optimism. Baby boomers är teamorienterade samt innehar en god kommunikativ förmåga vid bland annat organisatoriska förändringar. Denna generation arbetar mycket och identifierar ofta sitt personliga liv med sitt arbete.⁵² *Generation X* (födda 1965-1979) kännetecknas enligt Anantatmula och Shrivastav av hög lojalitet till sin arbetsgivare och värderar livslängd inom en organisation. Till skillnad mot baby boomers är det för generation X viktigt med work-life balance och de tenderar att ha en realistisk och praktisk inställning till problemlösning inom sitt arbete.⁵³ Den nästkommande generationen som vi i denna uppsats refererar till som "den yngre generationen" är generation Y (födda 1980-2001, även kallad millennials). Generation Y styrs, som tidigare nämnt, inte i lika stor del av ekonomiska faktorer som till exempel baby boomers. Generation Y är uppvuxna under den tid när teknologin utvecklades som mest, och är både bekväma och vana vid effektiv informationssökning och datorer. Denna generation präglas även av högre självtillit, lägre lojalitet gentemot sin arbetsgivare och tenderar därför att byta arbete fler gånger under sin karriär än de tidigare generationerna.⁵⁴ Eftersom de tre generationerna skiljer sig åt när det kommer till vad varje generation anser vara viktigt i en anställning, är det lika viktigt att också arbeta för att behålla och värna om de äldre generationerna och deras behov. För att främja medarbetarupplevelsen hos alla anställda går det därmed inte enbart att rätta sig efter den yngre generationens arbetstagare. Det kan på en organisatorisk nivå innebära att chefen anpassar sitt

⁵¹ Plaskoff, Josh. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*. Vol. 16, nr. 2, 2017: 136-141. Doi: 10.1108/SHR-12-2016-0108

⁵² Anantatmula, Vittal S. Shrivastav, Bobbie. Evolution of project teams for generation Y workforce. *International journal of managing projects in business*. Vol. 5, nr. 1, 2012: 9-26. Doi: 10.1108/17538371211192874

⁵³ Ibid

⁵⁴ Ibid

ledarskap utifrån den kultur vederbörande möter. På en individuell nivå kan det istället innebära hur chefen väljer att lyfta samtalet om medarbetarupplevelse i enskilda processer.

För att möta utmaningen med tre yrkesverksamma generationer är det viktigt att HR-funktionen och framförallt chefer verkligen förstår sina medarbetare och deras olika behov. Plaskoff exemplifierar att chefer kan skapa sig en större förståelse för sina medarbetare genom till exempel enkäter.⁵⁵ Detta faller samman med hur några av informanterna beskriver att de använder sig av regelbundna pulsmätningar (som OfficeVibe) för att ha kunskap om medarbetarnas upplevelse i sin arbetssituation. Anledningen förklaras med att HR och chefer bör vara medvetna om sina anställdas välbefinnande. Framförallt för att kunna agera i rätt tid om pulsmätningen skulle visa på en negativ trend. Å andra sidan lyfter däremot Plaskoff en del kritik mot enkäter som feedbackverktyg och menar att det till viss del enbart visar en ytlig bild av medarbetarnas upplevelser i sin anställning. Han förklarar istället att det är viktigt att lyfta samtal och diskussioner om medarbetarupplevelse för att skapa en djupgående förståelse.⁵⁶ För att återkoppla till de tre generationerna handlar det om att chefen kan ta hjälp av olika feedbackverktyg för att skapa en förståelse för sina anställdas olika behov och drivkrafter. HR-funktionen i sin tur bör bistå chefer med rätt förutsättningar för detta. HR kan följaktligen stödja med ledarskapsutbildningar och verka som stöd. Men en viktig förutsättning för att möta de olika generationerna är att chefen har ett intresse av att faktiskt göra det. För att förtydliga finns det alltså två sidor vad gäller relationen mellan ledarskap och den nya generationen i förhållande till medarbetarupplevelse. Precis som det blir avgörande att arbeta för att möta den nya generationen, är det likväl essentiellt att fortsätta arbeta för att främja medarbetarupplevelsen hos de övriga generationerna. Även att det är betydelsefullt att möta generationsrelaterade behov, är det å andra sidan viktigt att vara medveten om att behoven också är individbaserade. Behov, drivkrafter och krav behöver därmed inte vara detsamma enbart för att två medarbetare ingår i samma generation. Med ovan som bakgrund kan det vara till fördel om en chef lär känna sina medarbetare för att ha möjlighet att främja medarbetarupplevelsen genom att tillgodose och möta individuella behov och drivkrafter.

4.2.3 Samspelet mellan ledarskap, organisationskultur och den nya generationen

Flera informanter diskuterar vikten av att ha en tillåtande organisationskultur, och föreslår bland annat att en *feedbackkultur* bör inkluderas i den större organisationskulturen. Informanterna beskriver att god feedback och kommunikation gynnar många arbetsprocesser i en organisation. Djupare redogörelse om informanternas syn på feedbackkultur lyfts i avsnitt 3.2.2. Batista i sin tur beskriver att "direkt feedback", det vill säga en öppen och rak kommunikation mellan människor, hjälper medarbetare att nå sina arbetsrelaterade mål. Samtidigt hjälper det medarbetare att uppleva en känsla av fullbordande. Batista menar på att hela organisationskulturen gynnas av att feedback diskuteras öppet på en arbetsplats. Även för de medarbetare som har svårare att ta till sig feedback samt ge den. I sin teori om feedbackkultur lyfter Batista fyra förslag på hur chefer bör föra sitt ledarskap för att möjliggöra feedback. Det första steget handlar om att skapa tilltro och trygghet, och för att göra det föreslår Batista att

⁵⁵ Plaskoff, Josh. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*. Vol. 16, nr. 2, 2017: 136-141. Doi: 10.1108/SHR-12-2016-0108

⁵⁶ Ibid

chefen bör arbeta för att medarbetarna och chefen lär känna varandra. För det krävs små medel som att till exempel fråga om hur någons helg har varit.⁵⁷ I avsnitt 3.2.2 lyfter informanterna vikten av att chefen lär känna sina medarbetare för att förstå vad de behöver för att en bra medarbetarupplevelse. Sett ur frågan om generation är det viktigt för chef att känna sina medarbetare, eftersom medarbetarnas behov, enligt teorin i avsnitt 4.2.2, tenderar att skilja sig mer nu än tidigare. Det går därför inte för chefen att generalisera sitt ledarskap, utan det återkommer till att chefen måste situationsanpassa ledarskapet.

Informanterna beskriver i avsnitt 3.2.2 hur en öppen kommunikation om att våga säga ifrån om man inte klarar av en arbetsuppgift är A och O för att skapa en trivsamt och öppen organisationskultur. Nästa steg Batista presenterar är att öppet prata om känslor på arbetsplatsen och att det är viktigt av två anledningar. Delvis för att känslobaserad feedback är den svåraste feedbacken att ge, och delvis för att feedback i sig kan uppbbringa svåra känslor.⁵⁸ Informanterna beskriver fortsatt att det mest orättvisa en organisation kan göra mot sin medarbetare är att förvänta sig att medarbetaren ska genomföra uppgifter de inte har kompetens för. Detta leder in på Batistas sista steg, som handlar om att våga säga nej.⁵⁹ En organisationskultur och ett klimat som tillåter medarbetare att våga misslyckas, och som tillåter medarbetaren att säga ifrån om en uppgift känns för svår är därför viktig för medarbetarupplevelsen.

Med grund i Batistas resonemang, går det att anta att om feedback normaliseras och infogas i det dagliga samtalet, är det något som kommer gynna hela organisationen. Framförallt då informanterna beskriver att det kollegiala samspelet är viktigt för medarbetarupplevelsen. Det är därför viktigt att HR arbetar för att främja en god kommunikation mellan medarbetare och chefer.

Även om både teori och informanter förespråkar att chefer lär känna sina medarbetare för att identifiera deras individuella behov, är det något som i praktiken blir problematiskt. Om en chef har personalansvar för en större grupp, exempelvis 30-40 anställda, kan det vara svårt för chefen att i förväg veta exakt vad varje medarbetare har för unika behov. Att chef då redan *innan* ett möte ska kunna situationsanpassa ledarskapet är i praktiken mer eller mindre omöjligt. Vad som då är viktigt är att chef direkt i samtalet "in the moment" kan läsa av medarbetaren och förstå vederbörandes behov. Det återgår då till att HR-funktionen kan stötta chefer med utbildning om hur det kan göras. Men i slutändan är det beroende av chefens personliga egenskaper och sociala förmåga.

4.3 Tillvägagångssätt vid arbetet med medarbetarupplevelse

I följande avsnitt presenteras en teoretisk analys för ett gemensamt förhållningssätt som redogör för hur processerna rekrytering, onboarding samt exitsamtal kan vävas samman. Dessa följande processer analyseras i relation till hur HR arbetar med medarbetarupplevelse och är samtliga en del av organisationers employer branding.

⁵⁷ Batista, Ed. Building a Feedback-Rich Culture. *Harvard Business Review*. 24/12 - 2013. <https://hbr.org/2013/12/building-a-feedback-rich-culture> (hämtad: 22/12 - 2019)

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Ibid

4.3.1 Employer branding

Samtliga informanter har lyft begreppet employer branding och hur otroligt viktigt det är för organisationers arbete med medarbetarupplevelse. Speciellt för de processer praktiker arbetar med, såsom rekrytering, employer branding, onboarding, exitsamtal etcetera. Som många informanter beskriver i avsnitt 3.3.2 är det viktigt för organisationer att arbeta både med intern och extern employer branding. Employer branding är således ett enormt stort område med oändligt många teorier och implementeringsstrategier. Anledningen till detta är att employer branding länge har varit en central process inom HR-området. Denna teoretiska analys kommer inte lyfta implementeringsstrategier för employer branding, eftersom det i sig inte är relevant för uppsatsens syfte. Avsnittet avser inte i heller att belysa en korrekt employer branding attityd för organisationer, eftersom uppsatsen inte har för avsikt att utreda employer branding som enskild process. Den teoretiska infallsvinkeln kommer grunda sig i hur employer branding och medarbetarupplevelse kan studeras tillsammans och vilken betydelse den nya generationen kan ha.

4.3.2 Extern employer branding

Att vara lojal mot sin arbetsgivare, och att anställa personal som stannar inom organisationen, är något flera informanter ser som önskvärt. Informanterna menar på att rätt personal, som håller samma värderingar som organisationen, direkt representerar den externa employer branding. Att rekrytera rätt personal är därför helt avgörande, enligt informanterna. Samtidigt träder den nya generationens arbetstagare in på arbetsmarknaden, där variation i arbetslivet värderas högt. Bohlin beskriver hur millennials inte lika enkelt attraheras av traditionella rekryteringstekniker. Han beskriver hur den nya generationen påverkas av organisationens "rykte" och att kandidater i stor utsträckning diskuterar sina arbetsgivare med varandra.⁶⁰ Vidare beskriver Larsson med hjälp av Miller att traditionella rekryteringstekniker inte kan elimineras i sin helhet, men att de måste avanceras och att organisationer måste förfina sin marknadskommunikation.⁶¹ En av informanterna beskriver hur employer branding *".../ är avancerad marknadskommunikation i enskilda processer"*. Utifrån informanternas utsagor samt Millers och Bohlins perspektiv på rekrytering är det möjligt att dra en slutsats om att employer branding är en avgörande faktor för att attrahera ny personal. Framförallt för att attrahera den nya generationens arbetstagare. För att attrahera den nya generationen är det därför viktigt att organisationer aktivt arbetar med organisationens externa employer branding. Tanwar och Prasad beskriver, med hjälp av Blackhaus & Tikoo samt Lievens, att den externa employer branding handlar om att attrahera arbetstagare medan intern employer branding innebär att motivera den redan existerande arbetskraften. Vidare beskrivs intern employer branding påverka både organisationskultur såväl som varumärkeslojalitet.⁶²

⁶⁰ Bohlin, Ingrid. *De kallar oss unga*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB, 2003.

https://www.ungdomsstyrelsen.se/butiksadmin/showDoc/4028e58a001ca0d101001cd9c2b60050/%20De_kallar_oss_unga_skarm.pdf (hämtad: 22/12 - 2019).

⁶¹ Gitman, Lawrens J. McDaniel, Carl. *The Future of Business: The Essentials*. Tredje upplagan. United States of America: Thomson South-Western, 2008. <https://books.google.se/> (hämtad: 21/12 - 2019).

⁶² Tanwar, Karnica. Prasad, Asha. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*. Vol. 17, nr. 3, 2016: 186-206. Doi: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/0972150916631214> (hämtad 22/12 - 2019)

McCrinkle beskriver att arbetsflexibilitet och den nya generationens preferens att byta arbetsgivare ofta inte ska ses som något negativt eller illojalt. Han beskriver hur flexibiliteten är en livsförändring och arbetslivsutveckling för den anställde och att det således inte handlar om illojalitet eller misstro gentemot arbetsgivaren.⁶³ Om arbetsgivaren behåller kontakten med den anställde, genomför en god employer branding och god exitprocess kommer den anställdes sammantagna medarbetarupplevelse med all sannolikhet vara god. Chansen att arbetstagaren pratar gott om arbetsgivaren med sina vänner skulle, idealt, vara stor. En god medarbetarupplevelse kan innebära att den anställde kan välja att återkomma till organisationen längre fram i yrkeslivet. Därmed blir intern employer branding viktigt, bland annat är exitsamtal ett viktigt verktyg för HR-praktiker.

Intern Employerbranding

Som tidigare nämnt beskriver flertalet informanter hur viktigt det är att arbeta med organisationers interna employer branding. De processer informanterna lyfter i diskussionen om intern employer branding är främst onboarding och exitsamtal. I avsnitt 3.3.4 förklarar exempelvis samtliga informanter att deras respektive organisation vid en medarbetares avslut genomför exitsamtal. Pace beskriver i sin artikel om en studie genomförd i USA, hur majoriteten av organisationer använder sig av exitsamtal men att det trots det enbart är hälften av organisationerna som anser att deras samtal är bra eller väldigt bra. En anledning till varför så många organisationer inte är mer nöjda kan bero på att exitsamtalen inte alltid skildrar medarbetarens verkliga upplevelse.⁶⁴ Informanterna förklarar även att de inte tror att exitsamtal alltid fungerar eller genomförs fullt ut - att det till viss del kan försvinna. För att alla medarbetare ska ges likvärdig förutsättning i ett exitsamtal kan det i enlighet med Pace vara nödvändigt att skapa en tydligare struktur för dess tillvägagångssätt.⁶⁵ Organisationer bör helt enkelt se exitsamtal som ett feedbackverktyg. Det blir därmed viktigt att designa exitsamtalet så det upplevs som ett avslappnat forum där medarbetaren får möjlighet att fritt berätta om sin upplevelse av sin anställning. För att möjliggöra detta och skapa en tydlig struktur föreslår Pace följande tre steg.

Steg 1: Första steget enligt Pace är att skapa tydliga mål för vad samtalet ska innehålla. Hon förklarar att det kan innebära allt från att identifiera nuvarande problem medarbetaren har upplevt till att förbättra medarbetarnas arbetsglädje.⁶⁶

Steg 2: Andra steget i Pace modell fokuserar på hur exitsamtalet bör vara utformat för att göra det möjligt att samla in en sanningsenlig och gedigen information. I detta steg bör organisationen alltså bestämma innehållet i samtalet samt om det ska genomföras med hjälp av en enkät eller en

⁶³ McCrinkle. *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*. McCrinkle Research, 2006.

https://2qean3b1j1d1s87812ool5ji-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/04/McCrinkle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf (hämtad: 22/12 - 2019).

⁶⁴ Pace, Victoria L. Kisamore, Jennifer L. Strategic exit interviewing: encouraging voice, enhancing alignment and examining process. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 4, nr. 1, 2017: 59-75. doi: 10.1108/JOEPP-03-2016-0023

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Ibid

kvalitativ intervju.⁶⁷ En informant lyfter att exitsamtalen idag vanligen består av en intervju mellan medarbetare och chef. För att skapa lika förutsättningar i alla exitsamtal blir det väsentligt med tydliga riktlinjer för att samtalet i sin tur ska bidra med mervärde för organisationens utveckling. Pace ger förslag på exitenkät som metod för exitsamtal för att tydligare kunna följa statistik och potentiella utvecklingsmöjligheter. Även om exitenkäten kan ses som både tids- och kostnadseffektivt, förklarar Pace däremot att *exitintervjuer* ändå är att föredra. Speciellt om målet är att samla in en kvalitativ information om mer komplexa företeelser i en medarbetares subjektiva upplevelse.⁶⁸

Steg 3: Eftersom det är viktigt att medarbetare ges utrymme att vara sanningsenlig och att fritt kunna berätta om sin individuella medarbetarupplevelse, för det oss vidare till Pace tredje steg; vem som bör vara samtalsledare. Författaren förklarar att intervjuens autenticitet i stor utsträckning beror på vem som är samtalsledare. En organisation bör därför fundera över om intervjuaren bör vara medarbetarens chef, HR eller kanske en helt utomstående part. Essentiellt är att fundera över hur valet av samtalsledare påverkar utfallet av exitsamtalet. Om samtalsledaren till exempel är medarbetarens chef och medarbetaren har visat ett missnöje med ledarskapet, kan det vara nödvändigt att HR istället genomför exitsamtalet.⁶⁹ Sammanfattningsvis förklarar Pace hur viktigt det är att se exitsamtal som en naturlig del av övriga HR-processer, som rekrytering och onboarding. Anledningen är att det är ett avgörande verktyg för att samla in feedback och identifiera utvecklingsmöjligheter som direkt påverkar övriga processer inom organisationen. Processer som i sin tur påverkar medarbetarupplevelsen.⁷⁰ Teori och empiriskt resultat påvisar således att det finns flera fördelar med att HR-praktiker genomför exitsamtalet. Det kan däremot blir problematiskt om HR-avdelningen i en organisation är väldigt liten i förhållande till antalet anställda. Ett förslag kan då vara att chefen genomför exitsamtal med medarbetaren enligt tydliga strukturer som är utformade av HR. Chefen får sedan överlämna materialet till HR-avdelningen som i sin tur kan arbeta med det. Utifrån det insamlade materialet kan HR ta beslut om en extra uppföljning bör göras med medarbetaren. Vid behov kan HR-avdelningen då förmedla en enkät till medarbetaren, där medarbetaren anonymt får möjlighet att lyfta eventuella problem eller svår feedback. Om inte HR har möjlighet att genomföra intervjuerna själv kan HR-avdelningen utbilda chefer i hur dessa samtal bör hållas. Samt utbilda chefer om varför informationen är viktig för organisationens tillväxt.

4.3.3 Kombinationen av intern-och extern employer branding

Av att utläsa från ovanstående teorier påvisar flera forskare hur viktigt det är att arbeta med employer branding. Linjen mellan extern-och intern employer branding är fin, och i denna uppsats grundar den sig i informanternas utsagor. Som beskrivs i avsnitt 3.3.1 anser flera informanter att arbetet med medarbetarupplevelse bör vara något som genomsyrar hela organisationen. Det förklaras också att det önskas en tydligare struktur och riktlinjer för hur medarbetarupplevelse ska implementeras i de olika processerna. Om det ska problematiseras utifrån diverse organisationsstrukturer kan det vara svårt att implementera arbetet med

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Ibid

medarbetarupplevelse i förhållande till employer branding då det kommer till mer decentraliserade organisationer. I decentraliserade organisationer flyttas beslutsfattandet från organisationers inre organ och avdelningar ut till enskilda avdelningar, kontor och områden.⁷¹

Mookherjee presenterar att beslutsfattandet som flyttas från centrala ledningsorgan ut till decentraliserade chefer gör att chefer i sådana decentraliserade delar blir mer motiverade av sina egna intressen. Mookherjee förklarar däremot att det finns positiva aspekter av det, då cheferna i de decentraliserade organisationerna vanligtvis känner den lokala marknaden bättre och således kan rekrytera efter marknadens behov.⁷² Det blir problematiskt eftersom organisationer då kan tendera att rekrytera personal som liknar den redan existerande, vilket bygger upp en homogenitet i organisationen. Det blir även problematiskt att arbetet med employer branding ska genomsyra hela organisationen på samma sätt, när det är den lokala chefen som i decentraliserade organisationer fattar besluten.

5. Diskussion

I inledningen beskrev vi hur ville skriva om något som berör dagens- såväl som framtidens arbetsmarknad. Fenomenet medarbetarupplevelse, som vi nu kan definiera som ett begrepp och en arbetsprocess, faller onekligen in i den önskan. Det vi kan konstatera utifrån vår empiriska-och teoretiska analys är att arbetet med medarbetarupplevelse är ytterst aktuellt för dagens organisationer. Primärt för att möta de krav den nya generationens arbetstagare ställer på arbetsgivare. Som vi även skrev i inledningen av uppsatsen, såväl som i inledningen av den teoretiska analysen, finns det knappt några artiklar, avhandlingar eller litteratur som allmänt beskriver begreppet medarbetarupplevelse. Det innebär också en avsaknad vad det gäller kritiska perspektiv och texter för begreppet. Vår diskussion kommer därför grunda sig i en mer kritiskt ton, i syfte att försöka ge mer substans åt de slutsatser som kommer presenteras i avsnitt 6.

5.1 Definition grundad i HR-praktikers upplevelser

Inledningsvis vill uppmärksamma att vi är medvetna om att definitionen av begreppet medarbetarupplevelse som vi tagit fram är väldigt idealistisk. Att öka samspelet mellan medarbetare, chefer och HR-praktiker i en organisation är ”lätt” att beskriva på papper, men svårare att tillämpa i praktiken. Även om definitionen är idealistisk är det fortfarande en konkretisering av begreppet. Vi anser att det krävs en definition för att HR-praktiker och organisationer ska förstå hur man kan arbeta med just medarbetarupplevelse. Och för att HR-praktiker och organisationer ska förstå att arbetet med medarbetarupplevelse redan finns

⁷¹ Skärvad, Per Hugo och Bruzelius, Lars. *Integrerad organisationslära*. 11:e upplagan..Lund: Studentlitteratur, 2017.

⁷² Mookherjee, Dilip. Decentralization, Hierarchies, and Incentives: A Mechanism Design Perspective. *Journal of Economic Literature*. Vol. 44, nr. 2, 2006: 367-390. Doi: 10.1257/jel.44.2.367

bland dem, men att det måste konkretiseras. Man måste börja någonstans för att förstå vad man arbetar med.

Vidare vill vi diskutera att definitionen av medarbetarupplevelse måste ske med utgångspunkt i *både* de mjuka och hårda värdena. Anledningen till detta är, som presenterats i den teoretiska analysen, att den nya generationen inte ställer ”antingen eller krav”. De krav som ställs efterfrågar att både mjuka och hårda värden tillgodoses under en anställning. Vi vill även belysa att en god medarbetarupplevelse inte innebär att allt är lyckligt och “fluffigt”. Det handlar om att arbetsrelaterade situationer måste hanteras på rätt sätt, även då något dåligt händer. Medarbetarens upplevelse av den dåliga situationen kan således fortfarande vara god, förutsatt att den hanterats på ett bra sätt.

5.2 Essentiella faktorer för medarbetarupplevelsen

I andra avsnittet av vår empiriska analys beskriver vi hur ledarskap, kultur och den nya generationens arbetstagare är tre essentiella faktorer i arbetet för en god medarbetarupplevelse. I detta avsnitt kommer vi redogöra en kort diskussion om just dessa faktorer.

Ledarskap

I avsnittet för ledarskap redogör vi bland annat för hur ledare bör identifiera sina anställdas drivkrafter och utifrån det situationsanpassa sitt ledarskap. Detta är mer eller mindre den perfekta beskrivningen på hur ledarskap bör vara, men det blir problematiskt när det ska tillämpas i praktiken. Om en chef exempelvis har personalansvar för 30-40 anställda kan det vara svårt för chefen att identifiera och minnas samtliga anställdas drivkrafter och behov. Som en informant uttryckte är det även viktigt att minnas att drivkrafter förändras över livet, vilket kan göra det svårt för chefer att följa samtliga medarbetares behov. Speciellt om chefen har personalansvar för flertalet medarbetare. I sådana fall tänker vi att det inte behöver handla om att chefen ska veta samtliga medarbetares drivkrafter på förhand. Det vi tänker då är att chefer har förmågan att vara anpassningsbara och föränderliga direkt i situationen, alltså att chefen på en gång utgår från steg 3 och 4 i Sims modell.⁷³

Organisationskultur

Vi tycker det är svårt att ställa oss kritiska till det som lyfts i avsnittet för organisationskultur, speciellt eftersom organisationskultur i sig är ett väldigt stort område inom arbetslivspedagogik. Den feedbackkultur som genomgående lyfts och förespråkas både i den empiriska-såväl som teoretiska analysen är även något vi förespråkar och anser vara gynnsamt för organisationer att arbeta utifrån. Om vi däremot ska problematisera feedbackkulturen kan vi göra det utifrån vad vi drar för slutsats ”*det är därför viktigt att HR arbetar för att främja en god kommunikation mellan medarbetare och chefer*”. Som beskrivet av informanterna är det i slutändan upp till cheferna själva huruvida chefer tar tillvara på stödet från HR. Det leder oss då vidare till de fyra förslag Batistas ger på hur chefer kan föra sitt ledarskap för att främja en god feedbackkultur. Om en chef har ett stort personalansvar kommer det vara svårt för han/henne att lära känna samtliga medarbetare. Batistas beskriver även hur chefer bör föra ett ledarskap som möjliggör att känslor kan diskuteras öppet på arbetsplatsen. Problematiserar vi det utifrån vad några informanter

⁷³ Se figur 1 i avsnitt 4.2.1.

uttrycker menar de på att det inte alltid finns utrymme för känslor, speciellt inte när de kommer till de mer hårda värdena i organisationer. Problemet med feedback är också, som säkert många av oss känner igen oss i, att få medarbetare att svara på enkäter. Även om chefer följer Batistas resonemang för att möjliggöra en feedbackkultur, är det fortfarande upp till medarbetarna att vara en del av kulturen. Trots att Batistas beskriver att medarbetare som inte är bra på att ge och ta emot feedback ändå kommer gynnas av att omkringingvarande medarbetare, kräver feedbackkultur fortfarande att alla medarbetare engagerar sig. Precis som med ledarskap mynnar därför mycket av organisationskultur ut i det egna ansvaret hos både chefer och medarbetare.

Den nya generationen

Det största problemet i frågan om den nya generationen är att organisationer inte enbart kan fokusera på att möta deras krav. Som vi beskriver i den teoretiska analysen så finns det tre generationer ute på dagens arbetsmarknad. Det är således viktigt för organisationer att möta kraven för samtliga generationer, vilket vi tror blir till en utmaning för många arbetsgivare. Förslag till vidare forskning kan vara att studera de tre generationerna närmare, deras motivationsfaktorer och om det hos generationerna finns någon gemensam nämnare som kan gynna arbetet med medarbetarupplevelse. Det behöver inte vara så mycket skillnader mellan generationer som vi tror och som vi beskriver i den empiriska-och teoretiska analysen.

5.3 Hur HR-funktionen arbetar med medarbetarupplevelse

I den empiriska och teoretiska analysen beskriver vi utifrån informanternas utsagor samt teori hur HR-funktionen arbetar med medarbetarupplevelse. Eftersom informanterna ser att medarbetarupplevelsen har sin start redan i kandidatupplevelsen och fortlöper ända till en medarbetares slut, lyfts avgörande arbetsprocesser däremellan.

Arbetsstruktur

För att alla medarbetare ska ges samma förutsättningar, oberoende chef och avdelning, tror vi att det kan vara önskvärt med ett mer strukturerat arbete i de arbetsprocesser som är avgörande för arbetet med medarbetarupplevelse. I den empiriska analysen får vi ta del av de processer som enligt informanterna är mest betydelsefulla, som employer branding, rekrytering, onboarding och exitsamtal. Vi menar inte att arbetet bör utgå från detaljstyrda policys utan mer riktlinjer för till exempel vilka områden en chef eller HR-praktiker bör lyfta under en anställningsintervju, exitsamtal eller övriga medarbetarsamtal. Vi tycker inte man ska hänga upp sig på att struktur enbart ska vara skrivet i policy. Det vi menar är att organisationer ska vara öppna för nya kreativa sätt att förmedla strukturer på, som inte direkt inkluderar policy och dokument som "ingen läser". Vad dessa kreativa sätt utgörs av kan vi inte resonera vidare om, men vi ser det gärna som ett förslag för vidare forskning. Speciellt eftersom vi i vår empiriska-och teoretiska analys kan bevisa att en tydlig struktur gynnar arbetet med medarbetarupplevelse.

Employer branding

Utifrån både teoretisk och empirisk analys kan vi utläsa att samtliga processer har en avgörande inverkan på medarbetarens slutgiltiga medarbetarupplevelse. Denna kan i sin tur påverka om medarbetaren i framtiden kan tänka sig att komma tillbaka till organisationen. Men också om

personen skulle välja att rekommendera vänner och bekanta att söka sig till organisationen. Det har således en direkt påverkan på organisationens employer branding.

Rekrytering och onboarding

Denna uppsatsen har kommit att fokusera mycket på employer branding och exitsamtal; vad som sker *innan* en rekrytering och vad som sker i slutet av en anställning. Vi vill däremot belysa att processerna där emellan, såsom rekrytering och onboarding fortfarande är viktiga att ta i beaktande. Som vi beskriver både i den empiriska-och teoretiska analysen så är det i början av en anställning som medarbetare bildar sig en uppfattning av sin arbetsgivare. Det är även under denna perioden medarbetaren gagnar rätt kompetens för att klara av sina arbetsuppgifter. Grunden för detta är just en professionell onboarding, och det är därför processer som den är viktiga. Vi tycker det är svårt att problematisera detta avsnitt, eftersom vi ser det som en självklarhet att genomföra en bra rekrytering och onboarding. Problemet ligger därför inte i *utförandet* av dessa processer. Problemet uppkommer om inte alla led i organisationen är medvetna om hur avgörande första tiden är för medarbetarupplevelsen.

Exitsamtal

Något som informanterna beskriver vara viktigt, och som stöttas av teorin, är arbetet med exitsamtal. Vi anser att exitsamtal är en essentiell del av medarbetarupplevelsen eftersom det är den sista bild en anställd får av sin arbetsgivare. Ett exitsamtal där medarbetaren får chans att lyfta vad som varit bra eller mindre bra under anställningen är enligt oss avgörande för organisationer för att samla in feedback till gagn för fortsatt utveckling. För att gå vidare i diskussionen om exitsamtal bör dessa vara tydligt strukturerade för att gynna både organisationen men även medarbetarupplevelsen. För medarbetarupplevelsen, och för att medarbetaren ska våga uttrycka sina äkta känslor och tankar tror vi att det hade varit till fördel om det var HR-funktionen som genomförde samtalet. Vi är medvetna om att detta kan bli problematiskt, framförallt i mindre organisationer eller om det inte finns utrymme för denna typ av arbetsuppgift. Kanske blir det då nödvändigt att göra utrymme för att HR ansvarar för processen. Att exitsamtal i många organisationer genomförs mellan medarbetare och chef kan bero på att HR som funktion idag har flera olika ansvarsområden och många gånger mycket på agendan. I de fall det inte går att utöka HR funktionen, skulle HR kunna förmedla en enkät som medarbetaren får fylla i efter sitt exitsamtal. Där kan det då ges utrymme för medarbetaren att uttrycka saker vederbörande eventuellt inte vågat lyfta med chef. Samtidigt får HR-funktionen feedback för hur exitsamtalet faktiskt genomförts.

5.4. Framtiden

Det vi vill argumentera för och diskutera är informanternas implicita önsknings att arbeta mer direkt mot medarbetare. Många informanter beskriver att de i dagsläget huvudsakligen arbetar mot chefer och har en limiterad direktkontakt med medarbetarna. Flera informanter uttrycker däremot önskemål om att ha en större kontakt med medarbetarna i organisationen. Vi ser att en mer utbredd direktkontakt hade kunnat verka proaktivt för arbetet med medarbetarupplevelse. Speciellt eftersom HR-funktionen direkt hade kunnat samtala om medarbetarupplevelse och dess innebörd med medarbetarna. Det hade i det långa loppet kunnat leda till att arbetet med medarbetarupplevelse genomsyrar hela organisationen. Vi tror helt enkelt att HR-funktionens

arbete är inne i en skiftes period, i och med den nya generationens arbetstagare som befinner sig på arbetsmarknaden. Vi tror att det inte längre för HR enbart kommer handla om att vara en arbetsgivarrepresentant. Vi tror att det framöver kommer handla mer om det mjuka värdena och om individuella medarbetares upplevelser. Vi tycker inte då att man bara kan se det från ekonomiska, rättsliga och arbetsgivarperspektiv utan vi anser att man måste ta på sig medarbetarens glasögon för att förstå vad de ser, känner och upplever. Vi är båda medvetna om att organisationer i dagsläget inte är till för medarbetaren. Däremot står vi fast vid att tron om att medarbetarna är organisationers viktigaste resurs, och utan medarbetare finns det inte organisationer. Det behöver inte nödvändigtvis innebära att HR-yrket är inne i en skiftes period. Det kan innebära en ny trend som förespråkar direktkontakt mellan HR-avdelningen och medarbetare, utan att HR tappar sin roll som arbetsgivarrepresentant.

I den empiriska analysen lyfter vi hur informanterna tror att framtiden för HR-praktiker kommer se ut. De tror att arbetet med medarbetarupplevelse kommer göras till en kärnfunktion på HR-avdelningar. Exempelvis att HR-praktiker kommer vara dem som i framtiden för exitsamtal, eller åtminstone ansvarar för processen. Vi tycker alltså att det innebär att HR-funktionen måste få ett större fäste i processer som direkt påverkar medarbetarupplevelsen. Det blir i sin tur en fråga om ekonomi och utveckling, något vi är väl medvetna om men som vi väljer att inte fördjupa i eftersom det inte är uppsatsens avsikt att utreda.

6. Slutsats

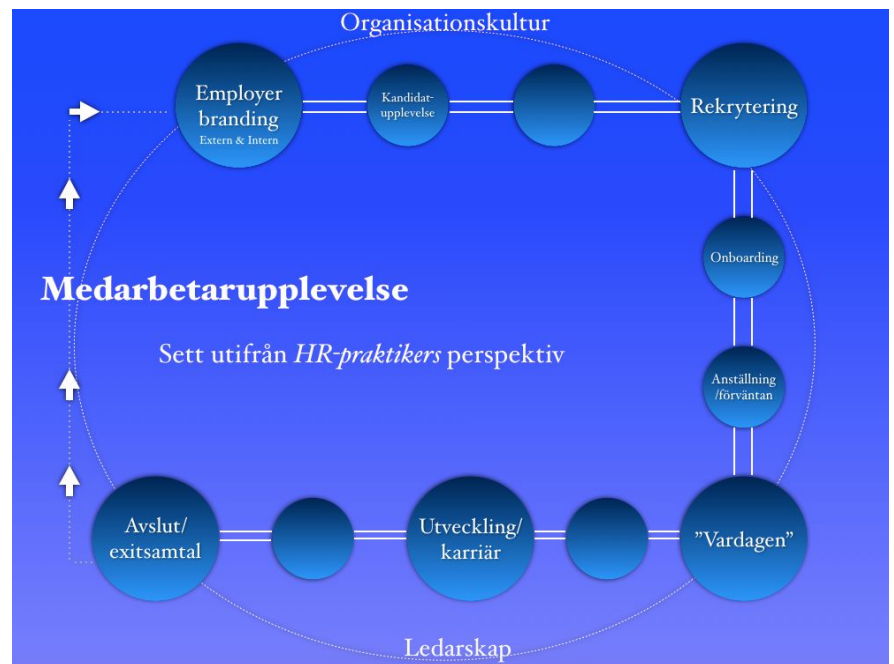
Inledningsvis vill vi presentera att medarbetarupplevelse är ett begrepp som idag är högaktuellt och viktigt för både arbetsgivare och arbetstagare. Medarbetarupplevelse är ett begrepp och en arbetsprocess som diskuteras aktivt i diverse sociala forum. Teoretiskt finns det dock ingen utbredd forskning om begreppet. Den forskning som finns lyfter i första hand medarbetares upplevelser av exempelvis en omorganisering och inte upplevelsen av arbetslivet och anställningen.

Utifrån vår fenomenologiska och teoretiska analys kan vi dra slutsatsen att medarbetarupplevelse är ett begrepp som sammanfogar flera arbetsprocesser och arbetsrelaterade situationer. Slutsatsen är att dessa arbetsrelaterade situationer är beroende av varandra, men hitintills huvudsakligen har studerats som enskilda processer. Exempelvis hur en rekryteringsprocess kan påverka employer branding och vice versa. Utifrån detta kan vi dra slutsats att medarbetarupplevelse är en subjektiv känsla och upplevelse av medarbetarens hela resa genom organisationen, från början till slut. Begreppet innefattar därmed samtliga arbetsprocesser som berör medarbetaren. De två essentiella faktorerna för en god medarbetarupplevelse är ledarskapet tillsammans med organisationskulturen. Slutsatsen mynnar inte ut i att en ledarskapsstil är bättre än någon annan och detsamma gäller för organisationskultur. Det mynnar snarare ut i att chefer måste våga situationsanpassa sitt ledarskap, samtidigt som organisationskulturen måste uppmuntra till en öppen arbetsmiljö. Med hänvisning till vår empiriska-och teoretiska analys, måste chefer våga situationsanpassa sitt ledarskap eftersom medarbetarupplevelse är en individuell känsla och upplevelse hos den enskilda arbetstagaren.

I arbetet för en god medarbetarupplevelse är det sammanfattningsvis avgörande för organisationer att utvecklas i takt med den nya generationen och möta dess krav och behov. Den nya generationen ställer inte kravet “antingen eller”, utan vill att organisationer ska arbeta med bådadera; hårda *och* mjuka värden. Egentligen är det två motsatser, att enbart lita på sig själv och samtidigt kräva struktur av sin arbetsgivare. Slutsatsen vi däremot kan dra är att istället för att se det som två motpoler som slår ut varandra, kan det vara till fördel att se det som något fantastiskt. Att två skilda och komplexa synsätt verkar parallellt med varandra, kan för organisationer betyda en större komplexitet. En förutsättning för att möta dessa parallella krav, samtidigt som de äldre generationernas krav tillgodoses, är återkommande att chefen vågar situationsanpassa sitt ledarskap. Detta i sin tur blir en grundläggande förutsättning för arbetet med medarbetarupplevelse.

Inledningsvis i denna uppsats presenteras ett citat från Churchill “*Now this is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning.*” Begreppet befinner sig i en utvecklingsfas och det vi har bidragit med i vår studie är en förståelse för varför begreppet är viktigt i dagens arbetsliv. Det innebär att studier om begreppet medarbetarupplevelse varken befinner sig i något slutskede eller ens är i närheten av att vara det. Den avslutande slutsats vi därför vill presentera är att studier om begreppet medarbetarupplevelse befinner sig i slutet av sin inledande fas. Figuren nedan presenterar en modell konstruerad av oss,

Eleonora och Johanna, av hur grunden för begreppet medarbetarupplevelse ser ut. Vad organisationer väljer att skriva i de tomma rutorna är situationsanpassat och beroende av organisationen själv. Den symboliska betydelsen bakom de parallella linjerna mellan bubblorna är samspelet av hårda och mjuka värden, och att bådadera sidor återfinns i samtliga arbetsrelaterade processer. Det är parallellerna som skapar upplevelsen. Runt omkring modellen finns en tunn streckad linje som präglas av orden *ledarskap* och *organisationskultur*.



Figur 3⁷⁴

⁷⁴ Sjöblom, Eleonora. Rhodin, Johanna. *Modell för begreppet medarbetarupplevelse*. Lund, 12/1 - 2020.

7. Förslag för vidare forskning

Det vi har presenterat i denna upplevelse är mer eller mindre en övergripande helhetsbetydelse för medarbetarupplevelse. Det finns delar i uppsatsen vi inte har haft möjlighet att utveckla, och kommer därför presentera dem som förslag för vidare forskning.

- 1) Ett förslag är att närmare studera både ledarskap och organisationskultur. Det kan förslagsvis vara intressant att studera om det finns ett eller ett par ledarskapsstilar respektive organisationskulturer som kan vara mer fördelaktiga i arbetet med medarbetarupplevelse.
- 2) Närmare studera de tre generationerna som befinner sig på dagens arbetsmarknad. Förslag för vidare forskning kan vara att studera skillnader och likheter i generationernas behov. Det kan vara av intresse att studera om det är möjligt att ta fram ett gemensamt förhållningssätt för att tillgodose samtliga generationers behov.
- 3) Då denna uppsats är skriven inom området för arbetslivspedagogik präglas uppsatsen av en mer humanistisk ton. Det kan därmed vara av intresse att studera begreppet medarbetarupplevelse utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Dels hur arbetet med medarbetarupplevelse antingen kan hämma eller froda organisationers tillväxt. Dels vilken kostnad det finns i att implementerar arbetet med medarbetarupplevelse.
- 4) I och med att denna uppsats grundar sig i en fenomenologisk metodologi, har de olika essentiella arbetsprocesser som lyfts varit de mest centrala i enlighet med informanternas upplevelse av medarbetarupplevelse. Uppsatsen har således inte berört den "arbetsvardag" eller de arbetsprocesser som sker mellan anställningens början och slut. Ett förslag för vidare forskning är att studera vardagen i arbetet och vilka processer som då är avgörande eller påverkar en medarbetares upplevelse av sin arbetsgivare.
- 5) Ytterligare ett förslag för vidare forskning är att studera HR-rollen och dess utveckling i relation till medarbetarupplevelse. I denna uppsats har det inte funnits utrymme att historiskt studera HR-rollen, och hur den i framtiden kan tänkas se ut i relation till fenomenet. Ett förslag för vidare forskning kan vara att mer djupgående studera HR-rollen; vad som krävs för att framtidens HR-praktiker ska kunna fortskrida med arbetet med medarbetarupplevelse.

Referenslista

Litteratur

- Alvesson, Mats. *Organisationskultur och ledning*. Tredje upplagan. Malmö: Liber AB, 2015.
- Alvesson, Mats. *Understanding organizational culture*. Första upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2002. s.93
- Bell, Judith. *Introduktion till forskningsmetodik*. Femte upplagan. Lund: Studentlitteratur AB, 2016.
- Bloor, Michael. Wood, Fiona. *Keywords in Qualitative Methods*. Första upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2006. S.
- Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur, 2012.
- Fejes, Andreas. Thornberg, Robert. *Handbok i Kvalitativ Analys*. Andra upplagan. Stockholm: Liber, 2015.
- Gitman, Lawrens J. McDaniel, Carl. *The Future of Business: The Essentials*. Tredje upplagan. United States of America: Thomson South-Western, 2008. <https://books.google.se/> (hämtad: 21/12 - 2019).
- Kvale, Steinar. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB, 1997.
- May, Tim. *Samhällsvetenskaplig forskning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB, 2013.
- Pascal, Celine-Marie. *Cartographies of Knowledge: Exploring Qualitative Epistemologies*. Första upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2011.
- Schein, Edgar H. Schein. Peter. *Organizational culture and leadership*. Femte upplagan. Wiley, 2017.
- Seale, Clive. *Researching society and culture*. Fjärde upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2018. S.216
- Skärvad, Per Hugo och Bruzelius, Lars. *Integrerad organisationslära*. 11:e upplagan..Lund: Studentlitteratur, 2017.
- Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur AB, 2010.
- Willing, Carla. Stainton Rogers, Wendy. *The Descriptive Phenomenological Psychological Method*. Andra upplagan. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2017.

Artiklar

Anantatmula, Vittal S. Shrivastav, Bobbie. Evolution of project teams for generation Y workforce. *International journal of managing projects in business*. Vol. 5, nr. 1, 2012: 9-26. Doi: 10.1108/17538371211192874

Bevan, Mark. A Method of Phenomenological Interviewing. *Qualitative Health Research*. Vol. 24, nr. 1, 2014: 136-144. doi: <https://doi.org/10.1177/1049732313519710> (hämtad: 19/11 - 2019)

Brommé, Rodger. *Descriptive phenomenological psychological method: an example of a methodology section from doctoral dissertation*. Diss, Saybrook University, 2011. <https://phenomenologyblog.com/wp-content/uploads/2012/04/Broome-2011-Phenomenological-Psychological-Dissertation-Method-Chapter.pdf>

Horwitz, Sujin. Horwitz, Irwin. The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*. Vol. 33, nr. 6, 2007: 987–1015. doi: 10.1177/0149206307308587

Jacob, Stacy A. Furgerson, Paige S. Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research. *Qualitative Report*. Vol. 17, nr. 42, 2012: 1-10.

Maul, Andrew. Validity. *The SAGE Encyclopedia of Educational Research , Measurement and Evaluation*. doi: <https://dx-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781506326139.n731> (hämtad 18/11 - 2019)

Mookherjee, Dilip. Decentralization, Hierarchies, and Incentives: A Mechanism Design Perspective. *Journal of Economic Literature*. Vol. 44, nr. 2, 2006: 367-390. doi: 10.1257/jel.44.2.367

Møller, Claus. Employeeeeship: The Necessary Prerequisite for Empowerment: The Success or Failure of an Organization Is Not (only) the Manager's Responsibility. *Empowerment in Organizations*. Vol.2, nr. 2, 1994: 4-13. doi: <https://doi.org/10.1108/09684899410061618> (hämtad: 21/12 - 2019)

Pace, Victoria L. Kisamore, Jennifer L. Strategic exit interviewing: encouraging voice, enhancing alignment and examining process. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 4, nr. 1, 2017: 59-75. doi: 10.1108/JOEPP-03-2016-0023

Patton, Michael. Qualitative Research. *Wiley online library*. 2005. doi: <https://doi.org/10.1002/0470013192.bsa514> (hämtad 29/11-2019)

Plaskoff, Josh. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*. Vol. 16, nr. 2, 2017: 136-141. doi: 10.1108/SHR-12-2016-0108

Sims, Henry P. Faraj, Samer. Yun, Seokhwa. When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*. Vol. 52, nr 2, 2009: 155. doi: 10.1016/j.bushor.2008.10.002

Spinelli, Michael A. Canavos, George C. Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 41, nr. 6, 2000: 29-33. doi: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/001088040004100604> (hämtad 29/11 - 2019)

Tanwar, Karnica. Prasad, Asha. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*. Vol. 17, nr. 3, 2016: 186-206. doi: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/0972150916631214> (hämtad 22/12 - 2019)

Tatano Beck, Cheryl. Keddy, Barbara A. Zichi Cohen, Marlene. Reliability and Validity Issues in Phenomenological Research. *Western Journal of Nursing Research*. Vol. 16, nr. 3, 1994: 254-267. doi: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/019394599401600303> (hämtad 18/11 - 2019)

Webbsidor

Batista, Ed. Building a Feedback-Rich Culture. *Harvard Business Review*. 24/12 - 2013. <https://hbr.org/2013/12/building-a-feedback-rich-culture> (hämtad: 22/12 - 2019)

Bohlin, Ingrid. *De kallar oss unga*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB, 2003. https://www.ungdomsstyrelsen.se/butiksadmin/showDoc/4028e58a001ca0d101001cd9c2b60050/%20De_kallar_oss_unga_skarm.pdf (hämtad: 22/12 - 2019).

Lindén, Sylwia. Tre byggstenarna i medarbetarupplevelse. *BrilliantI*. 14/7 - 2017. <https://www.brilliantfuture.se/the-insight-hub/blogg/de-tre-byggstenarna-i-medarbetarupplevelse/> (hämtad: 21/12 - 2019)

McCrindle. *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*. McCrindle Research, 2006. https://2qean3b1jdd1s87812ool5ji-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/04/McCrindle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf (hämtad: 22/12 - 2019).

Netigate. Employee Experience 2.0 – Allt Du Behöver Veta. *Netigate*. 30/4 - 2019. <https://www.netigate.net/sv/articles/medarbetarundersokningar/employee-experience-allt-du-behov-er-veta/> (hämtad: 21/12 - 2019)

The guardian archive. From the archive: Mr. Churchill on our one aim. *The Guardian*. 11/11 - 2009. <https://www.theguardian.com/theguardian/2009/nov/11/churchill-blood-sweat-tears> (hämtad 12/1 - 2020)

Bilaga 1 - Intervjuguide

Övergripande/Association

1. Vad tänker du på när du hör begreppet medarbetarupplevelse?
 - Nämn *tre* punkter som du anser karakteriserar medarbetarupplevelse.
2. Hur länge har du arbetat inom HR?
 - Vilka HR-relaterade roller har du tidigare arbetat i?
 - I vilken typ av organisationer har du arbetat?
 - (Följ samtalet för fler frågor)
3. Hur länge har du arbetat med medarbetarupplevelse?
 - Vi använder oss av begreppet medarbetarupplevelse, men har du arbetat med fenomenet under andra former/benämningar tidigare?
 - Kan du beskriva utvecklingen av medarbetarupplevelse under din karriär?
4. Upplever du att enbart HR arbetar med medarbetarupplevelse, eller är det ett arbete som genomsyrar hela organisationen?

Definition

1. Hur skulle du definiera begreppet medarbetarupplevelse?
 - Skulle du vilja definiera medarbetarupplevelse som ett begrepp, fenomen, arbetsprocess eller något annat?
2. Hur definierar din organisation fenomenet medarbetarupplevelse?
 - (Om intervjuperson arbetat i många org - hur har det benämnts i andra organisationer)
3. Hur tror du att medarbetare/anställda uppfattar medarbetarupplevelse?
 - Pratar ni om medarbetarupplevelse i organisationen?
 - Får du som HR någon feedback om arbetet med medarbetarupplevelse?
4. Varför tror du det är viktigt att arbeta med medarbetarupplevelse?
 - Ur ett samhällsperspektiv
 - Ur ett organisatoriskt perspektiv
 - Ur ett individuellt perspektiv

Arbetsprocess

1. Hur arbetar du i din HR-roll med medarbetarupplevelse?
 - Är arbetet med medarbetarupplevelse ett strukturerat eller ostrukturerat arbete?
 - (Om ja - utgår du från en specifik arbets-mall som är tillämpbar på de huvudpunkter du beskrev i början av intervjun?)
2. I vilka forum för HR praktiker lyfts diskussionen om medarbetarupplevelse?

3. Var stötte du på medarbetarupplevelse från första början?
- hur håller du dig uppdaterad? (böcker, tidskrifter, föreläsningar m.m)
4. Upplever du att det alltid har funnits ett aktivt arbete med medarbetarupplevelse?
 - a. Om JA, berätta mer.
 - b. Om NEJ, berätta mer. Hur har arbetet utvecklats från nej till ja.
5. Vilka arbetsprocesser anser du är viktigast för en god medarbetarupplevelse?
 - Finns det arbetsrelaterade situationer som du tror kan hämma en god medarbetarupplevelse?
6. Hur tror du att arbetet med medarbetarupplevelse kommer utvecklas framöver?
7. Vad tror du att ledarskapet har för betydelse för medarbetarupplevelse?
8. Tror du att det kravet på medarbetarupplevelse kan ha utvecklats i och med den nya generationen som kommer ut i yrkeslivet?

Avslutningsvis

1. Finns det något du vill tillägga eller förtydliga?
2. Har du några frågor till oss?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se