



“ET STÆRKT EMPLOYER BRAND ER VIGTIGT,
OG DET UANSET OM MAN ER NOVO NORDISK
ELLER EN LOKAL VVS'ER”

PROFESSOR HENRIK HOLT LARSEN FRA CBS



Af Steen Bosebjerg

EMPLOYER BRANDING PÅ DIREKTIONSGANGEN

EMPLOYER BRANDING ER ET AF DE NYE ORD, DER ER VED AT INDFINDE SIG I LEDELSENS ORDFORRÅD. GAMMEL VIN PÅ NYE FLASKER VIL MANGE, DER HAR ARBEJDET MED BRANDING I MANGE ÅR, SIKKERT HÆVDE, MEN FAKTUM ER, AT VIRKSOMHEDERNE I DAG HAR VÆSENTLIGT MERE FOKUS PÅ MED-ARBEJDERE SOM EN STRATEGISK RESSOURCE END TIDLIGERE. BLØDE PARAMETRE SOM STOLTHED, LOYALITET OG ENGAGEMENT AFLÆSES I DAG DIREKTE PÅ BUNDLINIEN.

Professor Henrik Holt Larsen fra CBS er om nogen én, der har haft fingeren på pulsen inden for HRM gennem de seneste årtier. Employer Branding er som begreb omkring 10 år gammelt, men principperne bag Employer Branding er jo lige så gamle som den frie bevægelige arbejdskraft – altså lige så længe der har eksisteret lønmodtagere. Fastholdelse og tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft har gennem de seneste år fået en mere central plads i virksomhedernes strategiske overvejelser. Det er jo en naturlig konsekvens af en mangelsituation. Et godt job er i dag meget mere end en god

løn og et interessant indhold. Virksomhedskultur, personlige og faglige udviklingsmuligheder, fleksibilitet, fysiske rammer m.v. er forhold, der i højere grad end tidligere er udslagsgivende for de jobs, der besættes. Det er blevet købers marked. Man kan sige, at de seneste år er det virksomhederne, der har været til jobsamtale. Og det har været en brat opvågning for mange virksomhedsledelser.

Den mentale shortliste

Et stærkt Employer Brand er vigtigt, og det uanset om man er Novo Nordisk eller en lokal VVS'er. Novo

Nordisk er i dag i stand til at støvsuge de største talenter fra Farmaceutisk Fakultet. Og det er ikke tilfældigt. Denne position er et produkt af adskillige års profilering af Novo Nordisk som en attraktiv arbejdsplads overfor ambitiøse studerende. Men også den lokale VVS'er kan være stærkt profileret. Alle VVS'ere i lokalområdet ved jo godt, hvor de dygtige svende er, og svendene ved også, hvor de finder de bedste arbejdsforhold, den bedste chef og de mest spændende opgaver. Det er ikke 'rocket science', men det kræver en bevidsthed at arbejde målrettet med sit brand.

”ET SPÆNDENDE JOB ER EN VÆSENTLIG DEL AF ET GODT LIV. SPECIELT BLANDT DE YNGRE GENERATIONER ER JOB ENSBETYDENDE MED IDENTITET”

Der er naturligvis stor forskel på, hvordan et stærkt Employer Brand med 10.000 medarbejdere og en VVS'er med 8 svende bliver skabt. For store virksomheder er der et naturligt samspil mellem Employer Branding og Corporate Branding. Der er en omverden, der løbende påvirker vores indtryk. Eksempelvis var der stor forskel på omverdenens syn på Farum Kommune før og efter Brixtofte sagen. At have en arbejdsplads, der på mindre end et år går fra at være Danmarks progressive kommune til at være Danmarks skandaleramte kommune, spiller naturligvis ind på arbejdsglæde, selvforståelse og stolthed.

I et hvilket som helst arbejdsmarked vil der altid være kamp om de bedste hoveder. De tider, hvor den, der lever stille, lever godt, er ifølge Henrik Holt Larsen fortid. Vil man som virksomhed kunne tiltrække den bedste talentmasse, må man også stå frem og vise, hvad man står for. De mest kvalificerede venter på, at jobbet finder dem, og de gør kun noget aktivt, når der er noget, de virkelig ønsker sig. Et spændende job er en væsentlig del af et godt liv. Specielt blandt de yngre generationer er job ensbetydende med identitet. Og her er det alt andet lige lettere at kunne tiltrække kandidater, når man er på den mentale shortliste.

Kampen om de bedste hoveder

Uanset hvordan arbejdsmarkedet ser ud, vil der altid være kamp om at kunne tiltrække de bedste hoveder. Her tror jeg, at man fremover vil se en intensivering i takt med, at flere og flere virksomheder begynder at arbejde strategisk med HR, siger Henrik Holt Larsen og fortsætter: HR er gennem de seneste 5 år blevet løftet i organisationerne, og i dag ser man langt flere HR-chefer i direktionen end tidligere. Dette sker i takt med, at flere danske virksomheder bliver vidensbaserede, og så er det ikke ligegyldigt, hvem der udvikler, sælger og distribuerer. Medarbejdere er blevet den væsentlige strategiske ressource, og der er kommet en stor bevidsthed om omkostningerne ved nyansættelser. Der er mange penge at tjene ved at nedsætte personaleomsætningen med 10%.

Paratheden for Employer Branding skal naturligvis også ses i et kulturelt perspektiv. Der tales internationalt meget om den skandinaviske ledelses-



DEN ADMINISTRERENDE DIREKTØR

EN GOD FORVENTNINGSAFSTEMNING SKABER EN GOD ARBEJDSPLADS

For andet år i træk er Microsoft blevet kåret som Danmarks bedste arbejdsplads. Ret imponerende når man kender til mange internationale virksomheders udfordringer med dansk kultur og danske kerneværdier, som fleksibilitet, medbestemmelse og uafhængighed.

Microsoft har det som et erklæret mål, at være en god arbejdsplads. Her starter al forankring. Men den væsentlige grund til, at Microsoft i stort set hele verden topper hitlisterne over attraktive arbejdspladser, er ifølge Jørgen Bardenfleth, at man i Microsoft er dygtige til at forventningsafstemme. En strategi er først effektiv, når den lever på individniveau. Det er vigtigt, at medarbejderne ikke er tvivl om, hvilken retning Microsoft skal. Og den afstemning skal forankres hele kæden igennem, fra virksomhed, over afdeling og team til individ. Det handler om at vinde forståelse for 'hvorhen' og 'hvorfor', følge op på målene og frem for alt honorere, når man lykkes.

Employer Branding som begreb bruger man ikke hos Microsoft. Fokus er at skabe en spændende og attraktiv arbejdsplads – og dette arbejde starter altid med en god og synlig ledelse. Den attraktive arbejdsplads bruges meget aktivt i rekruttering af ny medarbejdere. Det er ikke atomfysik at skabe Danmark bedste arbejdsplads, men det kræver hårdt arbejde på alle niveauer. En ting er at have et verdenskendt brand i ryggen, men det er i det daglige arbejde, at Employer Brandet Microsoft bliver skabt. Og der er næppe noget, der motiverer mere end at være kåret som Danmarks bedste arbejdsplads.

Jørgen Bardenfleth

Administrerende Direktør i Microsoft Danmark
Medlem af regeringens globaliseringsråd
Aktiv i diverse sammenhænge for at tiltrække flere unge til IT uddannelserne

”VIL MAN SOM VIRKSOMHED KUNNE TILTRÆKKE DEN BEDSTE TALENTMASSE, MÅ MAN OGSÅ STÅ FREM OG VISE, HVAD MAN STÅR FOR”

stil, og skandinaviske virksomheder er generelt længere fremme på dette område, end mere autoritære ledelsesstile, som vi kender dem i latinske og østeuropæiske lande. Det er naturligvis et produkt af relativt mange videnstunge virksomheder og en generel høj velfærd i samfundet. Skandinaverne er ikke autoritære – tværtimod. Kan man ikke lide lugten i bageriet, så finder man noget andet. Og med et arbejdsmarked, som vi har i Danmark, er tålmodigheden blevet mindre de seneste år.

Det betyder, at det er centralt at være bevidst om værdien af et stærkt Employer Brand, hvis man har vækstambitioner. Vestas skal over de næste 2 år finde 7000 nye medarbejdere. For at lykkes med det, kræver det, at Vestas ved, hvad de vil og hvorfor. Sundheds- og ældresektoren står måske med den største udfordring af alle. Manglen på læger er allerede en realitet, men det er kun toppen af isbjerget. Her bliver det altafgørende, at de respektive ledelser opnår en bevidsthed om, hvordan de fremover får profileret en karriere i sundheds- eller ældresektoren attraktivt.

Stærke Employer Brands lever i en stærk kultur

Der er principielt ikke den store forskel på at tiltrække og fastholde kunder og medarbejdere. De er i branding-sammenhæng begge kommunikations-målgrupper. Vil man kommunikere interessant og vedrørende til en given målgruppe, er det vigtigt, at man forstår sin målgruppe og dens bagvedliggende motiver. HR funktionen står i dag overfor et paradigmeskifte. Fra at have været et serviceorgan, er man nu blevet en salgs- og marketingfunktion. De sultne munde i organisationens forskellige funktioner skriger på medarbejdere. Og her skal der arbejdes hårdere for føden, hvis man

er ukendt og ikke profileret. Alle vil hellere arbejde for en spændende virksomhed, end for en ukendt.

Et stærkt Employer Brand udspringer ifølge Henrik Holt Larsen af en stærk virksomhedskultur. Det er først i det øjeblik, at ting er internt forankret, at de for alvor kommer til udtryk. Branding handler dybest set om adfærd. Hvad er det for en tro og principper, vi driver virksomheden ud fra? Og er disse forankret ned gennem organisationen? Det er ledelsen, der definerer spillestilen, sætter holdet og sikrer, at hver spiller gennemgår en udvikling, der løbende gør ham/hende til et større aktiv på holdet. Når dette er på plads, har man etableret fundamentet til at skabe et stærkt Employer Brand. Al branding starter internt.

Og indrømmet. Employer Branding er fortsat jomfrueligt land i de fleste danske virksomheder. Kun ganske få har afsat separate budgetter til Employer Branding. Men i takt med at Human Resource Management får en mere central plads i virksomhedsledelsen, bliver tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere en kernedisciplin for specielt vækstvirksomheder. Virksomhederne skal fremover ud og sælge identitet. Vi har i dag flere eksempler på brands, hvor tilhørsforholdet er så stort, at løn er en absolut sekundær faktor. Besøg f.eks. Apple Store i London eller New York, den syttakkede stjerne på Esplanaden eller Ferrari fabrikkerne i Italien.



“ET STÆRKT EMPLOYER BRAND UDSPRINGER AF EN STÆRK VIRKSOMHEDSKULTUR”



KONCERNDIRECTØREN

DET HANDLER OM EVNEN TIL AT TILTRÆKKE OG FASTHOLDE TALENTERNE

Egmont lever af at fortælle den gode historie på alverdens medieplatforme. Talenter til at skabe fortællingen i indhold og form samt talenter til at udvikle medieplatforme og forbrugerrelationer er afgørende. Det er der ikke noget nyt i - sådan har det været igennem Egmonts 130-årige historie - men det er blevet lettere for talent at gå egne veje.

For koncerndirektør Steffen Kragh er det nye, at kampen om talenterne er blevet intensiveret på grund af de mange nye medier og på grund af lavere entre-barrierer for at etablere sig.

Så selv om vi i Egmont traditionelt har været gode til at fastholde og tiltrække medarbejdere, så er man bevidst om, at man er nødt til kontinuerligt at udvikle sin attraktivitet i

forhold til talent. En lang række medarbejdere søger i langt mindre grad "tryghed", men søger i stedet udviklingsmuligheder, dynamik og selvrealisering.

Det er en virkelighed, vi må forholde os til, og i ledelsen forholder vi os derfor konstant til, hvad der kan gøre Egmont til en attraktiv arbejdsplads. Og det er vel egentlig, hvad man på nydansk kalder Employer Branding.

Steffen Kragh

Adm. Direktør og koncernchef i Egmont, som bl.a. står bag store brands som Nordisk Film, Alt for Damerne, Euroman, Anders And, Alinea og Lindhart & Ringhof



BESTYRELSESFORMANDEN

EMPLOYER BRANDING HANDLER FØRST OG FREMMEST OM SUBSTANS

Virksomhedernes evne til at tiltrække, fastholde og udvikle det bedste talent er i dag den vigtigste parameter for virksomhedernes konkurrenceevne. Og i de virksomhedsledelser, Lars Kolind er involveret i, er der en stor og erkendt bevidsthed om dette. Konkurrencedygtighed starter internt, og i dag arbejdes der ikke kun med konkurrencedygtighed i salget, men også i rekrutteringen.

Men der er forskel på at udvikle et stærkt Konsument Brand og et Employer Brand. Det handler om kommunikation i begge discipliner, men er der ikke substans bag Employer Branding strategien, rammer den organisationen dobbelt negativt. Og det er en langsigtet strategisk udfordring at skabe et stærkt Employer Brand.

Det er altafgørende, at den øverste ledelse tager ansvaret for udviklingen af virksomhedens branding. Der skal være en ambitiøs målsætning, og der skal frem for alt sættes handling bag ordene - altså substans.

Lars Kolind

Bestyrelsesformand i bl.a. Grundfos og Unimerco Group
Adjungeret professor ved Handelshøjskolen Århus
Universitet
Investor i en række opstartsvirksomheder

Kan din virksomhed lave kaffe?

Kaffe er et af de vigtigste medarbejdergoder - hvis man spørger medarbejderne selv. Og da danskerne de senere år har taget nye kaffevaner til sig, rykker nu eksklusive cafemiljøer og et bredt udbud af specialkaffer ind på kontorgangene.

Kontakt os for at forbedre kaffen på din arbejdsplads...!

