

Uden mennesker - ingen business

Af Peter Gade Stendal, Konsulent hos Reputation institute

Hvad får os til at søge job hos én virksomhed fremfor en anden? Hvad driver os i vores valg af arbejdsplads? Hvorfor synes vi, at Novo Nordisk er en attraktiv arbejdsplads, mens nogen fra starten fravælger Skandinavisk Tobakskompagni?

Det er arbejdspladsens kvalitet og omdømme, der bestemmer, om vi synes, det er en attraktiv arbejdsplads, som vi har lyst til at arbejde for. Og arbejdspladsens omdømme er en afgørende faktor i den overophedede konkurrence om arbejdskraft.

Med et stærkt omdømme er det nemmere at tiltrække og fastholde de rigtige mennesker. Med et svagt omdømme fravælger ansøgere virksomheden igen og igen. Og uden mennesker, ingen forretning. Så hvad er et godt arbejdspladsomdømme og hvordan skaber man det?

Branding af arbejdspladsen

Med de små årgange og den lave ledighed står virksomhederne i dag midt i en voldsom konkurrence om kvalificeret arbejdskraft. For at virksomhederne kan realisere deres forretningsmæssige potentiale og skabe vækst og afkast, skal de tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere og skabe den rigtige arbejdspladskultur. Det er dermed ikke længere nok kun at have en klar og unik fortælling om virksomheden og dens produkter - et corporate brand.



Virksomhedens arbejdsplads skal også brandes og have sit eget employer brand. Virksomheder skal tilbyde en fortælling om virksomhedens arbejdsplads, der er både attraktiv og troværdig, og som tager udgangspunkt i medarbejdernes ønsker og virkelighed.

Fortællinger løfter organisationer

Med et klart billede af medarbejdernes opfattelse af arbejdspladsen er virksomheden i stand til at kommunikere sin sande identitet som arbejdsplads til eksisterende og potentielle medarbejdere.

En stærk, visionær og troværdig fortælling om virksomheden løfter hele organisationen ved at give medarbejderne mål og mening i hverdagen. En identitetsskabende fortælling om arbejdspladsen styrker arbejdspladskulturen og bidrager internt til at fastholde og udvikle de rigtige medarbejdere.

Eksternt sikrer en arbejdspladsfortælling, at virksomheden tiltrækker de rigtige medarbejdere, som har de rigtige kompetencer og deler de vigtigste værdier med virksomheden. Dermed er virksomheden allerede mange skridt tættere på at skabe en effektiv og sund arbejdspladskultur, der understøtter de forretningsmæssige mål.

Arbejdspladsidentiteten afdækkes

Det gode arbejdspladsomdømme kan skabes via en målrettet indsats, hvor man afdækker arbejdspladsens unikke identitet via interviews og spørgeskemaundersøgelser med ledelsen, medarbejderne og potentielle medarbejdere i markedet.

På den måde får man et balanceret billede af hele virksomheden. Man får ledelsens vision om, hvad virksomheden skal være i fremtiden. Man får medarbejdernes fortælling om, hvilken kultur der hersker, og hvilke kompetencer der efterspørges på arbejdspladsen i dag. Og man får potentielle medarbejders ønsker og forventninger til den ideelle attraktive arbejdsplads.

Balancen mellem ledelse, eksisterende medarbejdere og kommende medarbejdere skaber en stærk fortælling som er i stand til at være både visionær, troværdig og attraktiv.

Det unikke løfte

Processen med at afdække arbejdspladsens identitet kaldes "employer branding", og det primære resultat af processen er "the employer value proposition", altså det unikke løfte som virksomheden giver til eksisterende og potentielle medarbejdere for at tiltrække og fastholde dem.

Identitetsfortællingen skal være attraktiv for de rigtige mennesker og være troværdig ved at være rodfast i organisationens virkelighed. Det nytter ikke at love noget som ikke er sandt, for den nye medarbejder vil uden tvivl opdage hvis det indledende løfte om arbejdspladsen ikke stemmer overens med de faktiske forhold indenfor murerne. Og så vil den første begejstring hurtigt afløses af skuffelse, og man risikerer at medarbejderen søger væk fra virksomheden igen. For at undgå det, kan man opstille en række betingelser til det succesrige employer brand.

Krav til et godt employer brand

1. Align

Et godt employer brand skal være alignet med virksomhedens overordnede brand, corporate brandet. Virksomheder, der fortæller usammenhængende historier, risikerer at gøre mere skade end gavn ved at forvrænge billedet af virksomheden. Employer brandet skal ligge i forlængelse af corporate brandet, være konsistent med det og dog stadig præsentere sit eget aspekt af identiteten. En virksomhed har kun ét brand, men brandet kan have flere sider, fx product brand og employer brand.

2. **Balancér**

Et godt employer brand bygger på ledelsens vision for arbejdspladsen, medarbejdernes virkelighed og potentielle medarbejderes forventninger. Som allerede nævnt er det i balancen mellem disse tre hensyn, at det stærke employer brand opstår.

3. **Byg på fakta**

Et godt employer brand bygger på fakta, ikke gisninger. Hvis man udelukkende bygger en employer branding platform på kvalitative data fra interviews, mister man den sikkerhed og præcision der ligger i at have adspurgt et statistisk validt udsnit af eksisterende og potentielle medarbejdere om, hvordan de faktisk opfatter arbejdspladsen, og hvad der generelt er vigtigst for dem i vurderingen af en arbejdsplads. Denne dybe, kvantitative viden om medarbejdernes opfattelse af arbejdspladsen og deres ideelle præferencer for arbejdspladser føder direkte ind i opbygningen af employer brandet.

4. **Inkludér alle**

Hvis man bygger sit employer brand op omkring medarbejdergrupper der er kritiske eller strategiske lige nu, så risikerer man at ignorere de mange medarbejdere som måske er mindre synlige, men som ikke er mindre vigtige for at hele virksomheden fungerer. Et varigt employer brand bygger på alle medarbejdergrupper og former det unikke løfte, så det er relevant for alle medarbejdere, lige fra sekretær til direktør.

5. **Implementér**

Utallige employer branding strategier er kommet til verden kun for at ende deres dage på ledelsens hylder. Men den gode employer branding strategi virker kun, hvis den bliver implementeret i organisationen. Derfor skal strategien være så konkret, at den hurtigt kan overtages af HR-afdelingen, som kan bruge den i formuleringen af rekrutteringsannoncer, i udformningen af messe-materiale osv. Kommunikationsafdelingen skal kunne bruge employer branding strategien fra første dag til at beskrive den unikke arbejdspladsidentitet på hjemmesiden, i pressemateriale og i interne medarbejderblade. Med kvantitative data på medarbejdernes opfattelse og præferencer kan ledelsen også begynde at benchmarke sig mod andre virksomheder, og det bliver muligt at opstille konkrete KPI'er for arbejdspladsen og for den organisatoriske performance i fremtiden.

Employer brandet skal strækkes

Det stærke employer brand bør altså bygge på både kvalitativ og kvantitativ viden om hvad medarbejderne ønsker sig af arbejdspladsen sammenholdt med, hvad arbejdspladsen faktisk kan levere

Med en sådan gap-analyse er man godt rustet til at foretage et holdbart brand stretch, som består i at strække employer brandet hen over et rimeligt gap mellem, hvad arbejdspladsen kan tilbyde i dag ifølge medarbejderne, og hvad arbejdspladsen skal være i morgen ifølge potentielle medarbejdere og virksomhedens ledelse.

Det unikke løfte, the employer value proposition, skal netop rumme denne spænding mellem, hvad arbejdspladsen er i dag, og hvad den skal være i morgen, og det skal være relevant for alle medarbejdergrupper i virksomheden. Kun på den måde undgår man at love nye medarbejder mere end arbejdspladsen kan holde.

Det begynder med måling

Employer brandet skal altså afdække og udtrykke arbejdspladsens unikke identitet for at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere. Men hele processen kan og bør begynde med, at man måler arbejdspladsens omdømme blandt de vigtigste stakeholders.

Der findes flere virksomheder som tilbyder måling, analyse og rådgivning inden for arbejdspladsomdømme. De mest kendte er nok det svenske Universum, det amerikanske Great place to Work og danske Reputation Institute.

Arbejdspladsmodellen

Fx måler Reputation Institute arbejdspladsers omdømme efter en model, som er udviklet i samarbejde med Majken Schultz, Professor i Ledelse, og Henrik Holt Larsen, Professor i Human Ressource Management, begge professorer ved CBS.

Modellen for et arbejdspladsomdømme kan inddeles i fire dimensioner som mange års reseach og forskning har klarlagt, og som tilsammen afdækker hvor attraktiv arbejdspladsen er set fra et helheds synspunkt.

De fire dimensioner er:

- Præstation & ledelse
- Faglig udvikling
- Produkter & etik
- Arbejdsforhold

Første dimension siger noget om, hvilken virksomhed man bliver en del af, hvor virksomheden er på vej hen, og hvad ambitionen og forandringstempoet er.

Anden dimension siger noget om hvad en medarbejder får ud af at arbejde i den pågældende virksomhed mht. læring, udvikling, kompetenceniveau blandt kolleger og løn.

Tredje dimension drejer sig om hvor stolt en medarbejder vil være ved at stå til ansvar for virksomhedens produkt, ansvarlighed og adfærd.

Den **fjerde dimension** handler om det sociale klima, personaleledelsen og hvilke rammer der eksisterer om det daglige arbejde.

Yngre ansøgere vil have faglige udfordringer

WorkRep studiet 2007 viser, at studerende primært peger på to dimensioner, når de skal vælge arbejdsplads efter uddannelse. De peger

på den faglige udvikling og på virksomhedens produkter og etik. Forklaringen er, at de studerende kommer lige fra et intenst fagligt miljø og derfor ikke ønsker at gå i stå på den nye arbejdsplads. Og de ønsker samtidigt at kunne stå inde for virksomhedens produkter og etik.

Virksomheden skal producere noget, der gør verden til et bedre sted, og de vil under ingen omstændigheder søge job i en virksomhed, der bidrager negativt til samfundet.

Ældre ansøgere går mere op i arbejdsforhold

Virksomhedens arbejdsforhold stiger generelt i vigtighed, jo længere ansøgerne har været på arbejdsmarkedet. Færdiguddannede ansøgere har større krav til, at virksomheden tilbyder et godt socialt klima, god personaleledelse, god balance mellem arbejdstid og privatliv og lige muligheder for alle medarbejdere. Men den fjerde dimension i arbejdspladsomdømmet spiller også en rolle for færdiguddannede. Virksomhedens økonomiske præstation har betydning for hvor mange penge der er til at skabe gode arbejdsforhold og til kompetenceudvikling.

De bedste og de værste arbejdspladser

Med en rigid model for arbejdspladsomdømme er det således muligt at kortlægge og forklare præferencer inden for hvilken som helst stakeholdergruppe.

I WorkRep-studiet 2007 er der tale om studerede og færdiguddannede, men i branding af fx en energivirksomhed kunne der lige så vel være tale om teknikere, ingeniører, IT-medarbejdere og så videre. Det bliver også muligt at benchmarke sig imod andre virksomheders arbejdspladser og sammenligne styrker og svagheder.

I WorkRep-studiet 2007 sammenlignes de 100 bedste og værste arbejdspladser. Det gav følgende top 10 over de mest attraktive arbejdspladser:

1. Novo Nordisk
2. Novozymes
3. The Boston Consulting Group
4. Lundbeck
5. NNIT
6. LEGO
7. Bang & Olufsen
8. Rambøll
9. Statens Serum Institut
10. PA Consulting Group

Virksomhederne i top 10 er generelt meget videnstunge virksomheder, og virksomheder der er stærke på innovation.

I top 10 finder vi således to medicinalvirksomheder, Novo Nordisk og Lundbeck; fire konsulentvirksomheder, The Boston Consulting Group, NNIT, Rambøll og PA Consulting Group. Og vi finder Novozymes, Lego, B&O og Statens Serum institut som alle må betegnes som både innovative og videnstunge virksomheder. I bunden af listen ligger DSB, ISS og Skandinavisk Tobakskompagni.

Det er alle virksomheder, hvor de studerende ikke forventer at finde tilstrækkelig faglig udvikling eller produkter og etik som de føler, at de kan stå inde for.

Arbejdspladsen er hjertet i organisationen

Med den skarpe konkurrence om kvalificeret arbejdskraft er det ikke længere nok kun at have et stærkt corporate brand. Virksomheden skal kunne tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere, og det gøres bedst med udgangspunkt i et stærkt employer brand.

Set i det lys er det værd at overveje, hvordan man i dag kommunikerer om sin arbejdsplads – hvis man overhovedet gør det. Mange virksomheder glemmer helt arbejdspladsens betydning når de fortæller om virksomhedens fortræffeligheder. Og det sker selvom hjertet i enhver organisation er arbejdspladsen.

Med et godt arbejdspladsomdømme er det muligt at løfte hele organisationens performance. Uden et arbejdspladsomdømme risikerer man meget snart at stå uden de nødvendige mennesker. Og uden mennesker, ingen business.

Om forfatteren

Peter Gade Stendal er konsulent hos Reputation Institute der kortlægger virksomheders omdømme og tilbyder rådgivning om omdømmestrategi. Reputation Institute er en international konsulentvirksomhed med kontorer i New York, København, Madrid, Beijing, Johannesburg, Sao Paolo og Rio De Janeiro og partnerskaber i mere end 15 lande.



Sådan kommer du videre

Har du kommentarer til artiklen eller forfatteren, er du velkommen til at [sende en mail](#).

Direkte link til denne side:

<http://www.mannaz.com/Mail.asp?MailID=188&TopicID=2059>

