

Employer branding i et strategisk perspektiv

Med en historisk lav ledighed og mangel på arbejdskraft befinder mange virksomheder sig i en situation hvor deres vækstplaner og forretningsmæssige muligheder afhænger af deres evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere. Seniorkonsulent Kristian Andersen skriver her om strategier for virksomhedens employer brand.

Af Kristian Andersen Seniorkonsulent i Reputation Institute. Rådgiver danske og internationale virksomheder om deres employer branding.

Når konkurrencen med andre virksomheder om nøglemedarbejderne stiger, er det fristende at tænke kortsigtet og fokusere på at lukke det næste hul i bemanningen – uden at bekymre sig nævneværdigt om virksomhedens langsigtede strategi for employer brandet.

Problemet med kortsigtede løsninger er ofte at virksomheden risikerer at gøre mere skade end gavn på sin samlede attraktivitet og appel som arbejdsplads. Der er tre udbredte risici ved en kortsigtet horisont for employer branding:

1. Virksomhedens employer brand hænger ikke sammen med virksomhedens corporate brand.
2. Virksomheden retter fokus mod medarbejdergrupper der er akut behov for, og overser virksomhedens resterende medarbejdergrupper.
3. Virksomhedens profil er ikke troværdig, visionær eller relevant for de medarbejdere den skal henvende sig til.

Ingeniører er fx en mangelvare herhjemme lige nu, men hvis virksomheden udelukkende prøver at tækkes ingeniørerne, får den en skæv profil som ikke tiltaler virksomhedens andre medarbejdergrupper.

Det viser sig ofte at de virksomheder som har visionerne og viljen til at arbejde med langsigtede og strategiske løsninger for deres employer brand, også er de virksomheder som har nemmest ved at tiltrække og fastholde medarbejdere i længden. Hemmeligheden ved den strategiske forankring af employer brandet i virksomheden er oftest at topledelsen er involveret, og at der arbejdes med konkrete og målbare mål for employer brandet.

Risiko 1: Corporate brand og employer brand - integreres ikke

Et godt employer brand skal stemme overens med virksomhedens corporate brand. Virksomheder der fortæller usammenhængende historier, risikerer at gøre mere skade end gavn ved at kommunikere et usammenhængende billede af hele virksomheden. Man kan sætte spørgsmålstegn ved om eksempelvis Carlsbergs øreklamer, der fokuserer på fodbold og drengerøve, øger virksomhedens attraktivitet som arbejdsplads blandt de medarbejdere som Carlsberg ønsker at tiltrække, eller om reklamerne udelukkende taler til kunden.

Konsekvensen ved manglende integration af corporate brand og employer brand er generelt at virksomheder kan ende med at udhule deres samlede omdømmekapital blandt alle deres stakeholders. Employer branding er nemlig ikke bare et nyt modebegreb, men en måde at implementere og italesætte virksomhedens corporate brand på over for medarbejderne. Når det handler om employer branding, er medarbejderne derfor virksomhedens key-stakeholders.

Risiko 2: Fokus rettes udelukkende mod de typer medarbejdere der er behov for lige nu

Den anden risiko er at glemme at virksomheden (typisk) består af en række forskellige medarbejdergrupper. Det kan være fristende at rette rekrutteringsindsatsen mod de medarbejdergrupper der er behov for på kort sigt. Ingeniører er fx en mangelvare herhjemme lige nu, men hvis virksomheden udelukkende prøver at tækkes ingeniørerne, får den en skæv profil som ikke tiltaler virksomhedens andre medarbejdergrupper. Og hvis virksomheden pludseligt ikke kan fastholde og tiltrække fx administrationsmedarbejdere, så bliver denne en ny kritisk medarbejdergruppe, og sådan kan cyklussen fortsætte. Et helstøbt og holdbart employer brand bør være relevant for alle medarbejdergrupper, uanset om der er tale om sekretæren, ingeniøren eller direktøren.

Risiko 3: Virksomhedens profil er ikke troværdig, relevant eller langtidsholdbar

Tredje risiko drejer sig om at virksomhedens profil ikke alene skal være attraktiv for alle medarbejdergrupperne; den skal også være troværdig, relevant og langtidsholdbar. Dette sikres bedst ved at arbejde med balancen mellem virksomhedens kultur, virksomhedens vision og virksomhedens omdømme – med andre ord balancen mellem hvad virksomheden 'kan', 'vil' og 'bør'.

For at tiltrække og fastholde medarbejdere må virksomheden skille sig ud og huske at forankre employer brandet i den øvrige virksomhedsstrategi.

En *troværdig* profil sikres blandt andet ved at tage udgangspunkt i virksomhedens kultur, værdier og kompetencer – hvad virksomheden 'kan' være. Det virksomheden kan tilbyde sine medarbejdere, bør være anderledes end det konkurrenterne kan tilbyde. Det nytter dog ikke at forsøge at fremstå som noget virksomhedens kultur, værdier og medarbejdere ikke kan stå inde for. Det er ganske enkelt utroværdigt, og virksomheden risikerer at miste medarbejdere, og at blive omtalt som en virksomhed der ikke holder hvad den lover.

En *relevant* profil sikres ved at gøre sig klart hvilke forventninger og ønsker potentielle medarbejdere har til virksomheden. Forventningerne til virksomheden styres i høj grad af virksomhedens omdømme, og hvis virksomheden ikke kender sit omdømme, risikerer den at være ude af trit med omgivelsernes forventninger. Profilens relevans handler derfor om hvad virksomheden 'bør' gøre og bør leve op til.

En *langtidsholdbar* profil sikres ved at inddrage virksomhedens vision. Hvad 'vil' virksomheden være i fremtiden? En virksomheds vision og ambitioner skal ikke alene være appellerende og dragende, de skal også udstikke retningen for medarbejderne og medvirke til at 'fremtidssikre' profilen. Dybest set handler det om at sikre at det løfte virksomheden giver til sine medarbejdere i dag, også er et løfte som virksomheden kan stå inde for om tre år.

For at opnå det nødvendige strategiske fokus på employer brandet skal topledelsen involveres, tværgående team i organisationen skal etableres, og employer brandet skal måles.

Virksomhedens profil bør således være baseret på virksomhedens kultur, vision og omdømme og udtrykke en balance mellem hvad virksomheden 'kan', 'vil' og 'bør'. Hvis der ikke er balance mellem de tre elementer, kan virksomhedens profil risikere at fremstå utroværdig, utidssvarende eller decideret irrelevant for nuværende og potentielle medarbejdere.

Involvering af topledelse løfter employer brandet op på strategisk niveau

Hvordan kan virksomheder så overvinde disse risici og minimere uholdbare, kortsigtede løsninger? Det kan de blandt andet ved at sikre at employer branding-indsatsen er strategisk forankret i virksomhedens topledelse. Det skal demonstreres at employer branding og forretningen er koblet tæt sammen, og det kan gøres ved at vise at virksomhedens forretningsstrategi og vækstplaner er helt afhængig af at man har de nødvendige medarbejdere.

Ønsker virksomheden eksempelvis at øge sin omsætning markant internationalt og effektivisere den hjemlige forretning mere, skal disse ambitioner oversættes til konkrete medarbejderbehov. Hvor stor en omsætning bærer hver medarbejder i dag, og hvor mange medarbejdere kræver de nye omsætningsmål nationalt og internationalt? Hvilke medarbejdergrupper kan bidrage til effektiviseringen af forretningen, og hvilke medarbejdergrupper bliver som følge heraf mindre vigtige om få år? Når denne business case for employer brandet er tydeligt formuleret, vil den strategiske forankring i topledelsen følge mere naturligt.



Tværgående forankring i organisationen skaber succes

En gennemgående organisatorisk udfordring for virksomheder der arbejder med Employer Branding, er at employer branding ikke 'falder naturligt ned' i en afdeling i organisationen. Er det i sidste ende HR-afdelingen eller kommunikationsafdelingens ansvar? Virkeligheden er nok at ansvaret for employer branding ligger et sted mellem afdelingerne fordi employer branding både involverer HR's identifikation af arbejdspladsens identitet og kompetencer og kommunikationsafdelingens kommunikation af identiteten over for nuværende og potentielle medarbejdere. Problemet med en 'jævn' ansvarsfordeling mellem afdelinger opstår især hvis der ikke er den rette opbakning fra topledelsens side. Et succeskriterium for branding er at der er en stærk tværgående forankring i organisationen, og at de forskellige afdelinger samarbejder tæt om at løfte den udfordrende opgave det er, at identificere og kommunikere arbejdspladsens identitet.

Måling af Employer Brandet giver engagement

En anden effektiv måde at løfte employer branding op på et strategisk niveau er at måle på virksomhedens employer brand. Målestokke for employer branding-indsatsen sætter både fokus på mål og effekter og giver virksomhedens ledelse et håndgribeligt og sammenligneligt tal for hvorvidt virksomhedens attraktivitet er bedre eller værre end de virksomheder den konkurrerer med medarbejderne om. Målestokken er afgørende for at vinde topledelsens opmærksomhed fordi den er faktabaseret.

Det strategiske perspektiv må ikke glemmes

Jeg har udpeget tre udbredte risici for virksomheder ved at arbejde med en kortsigtet og ikke-strategisk horisont for employer brandet. Konsekvenserne ved ikke at tackle disse risici er at virksomheden ikke kan tiltrække og fastholde de medarbejdere der er nødvendige for at realisere de forretningsmæssige mål. For at opnå det nødvendige strategiske fokus på employer brandet skal topledelsen involveres, tværgående team i organisationen skal etableres, og employer brandet skal måles. ▀