

Employer Value Proposition  
DNA Ekstern Branding  
Fastholdelse  
Identitet Produkt Branding  
EMPLOYER  
BRANDING  
i Region Hovedstaden Psykiatri  
Differentiering Image  
Motivation  
Profil  
Corporate Branding  
Identificerbar Tiltrækning  
Fiasko Service Branding

Employer Brand Equity  
Omdømme  
Løfte  
Intern Branding

An employer branding strategy for Region Hovedstaden Psykiatri

Kandidatafhandling udarbejdet af:  
Brienne Nybroe Nielsen

Vejleder:  
Liza Castro Christiansen  
Afleveringsdato: 17. august 2015  
Antal anslag: 178.392, svarende til 78,4 normalsider

---

## Executive summary

This thesis addresses the problem regarding Region Hovedstaden Psykiatri's ability to attract and maintain caretakers to the organization in a labor market that seems to become more and more under pressure. The organization, which is a part of the public service in Denmark, has a complicated relationship with the mother company Region Hovedstaden and have not yet developed any branding strategy.

The theoretical foundation for the main subject, employer branding and the elements that affects it, are presented. Here it is emphasized how important the *alignment* between all the elements are. The body of the employer brand is constructed upon the factors that are similar within the *company's identity, profile and image*.

To provide an overview of the elements that affect employer brand a flowchart is designed. The purpose of flowchart is to benchmark the extent to which the company lives up to the theory of employer brand and from that to see where the focus areas is in developing an employer branding strategy.

The perspective of the thesis is social constructivism that supports the chosen method, qualitative interviews, used to collect data for the analysis. The analysis is based on 15 interviews with respondents who all have recently been through a recruitment process at Region Hovedstaden Psykiatri. To interpret the interviews the hermeneutical circle is used.

The research showed that the organization has a very weak image. The organization also lacks external branding. However, the organization's profile are in line with its visions and values.

The employees' perception of the organization as a working place are in line with the organization's profile except for two centers, Glostrup and Hvidovre, where the employees' perception deviates to some extent from the organization's profile. This should be a focus area for the management.

It is assessed that there is a need for HR related competences in the recruitment process in order for the organization to live up to its values in this process.

A corporate brand must be developed and communicated externally to support the company image.

The research shows that the employer brand should focus on the organization focusing on people. The people focus is expressed through working processed characterized by communication and diversity.

The employees at Region Hovedstaden Psykiatri possesses a high professional level which is developed by the possibilities, that the organization provides in terms of education.

Furthermore Region Hovedstaden Psykiatri offers a high financially compensation for the competences which the employees possesses.

# Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION TIL REGION HOVEDSTADEN PSYKIATRI .....</b>	<b>3</b>
1.1	INDLEDNING.....	3
1.2	PROBLEMSTILLING.....	4
1.3	PROBLEMFOMULERING.....	4
1.4	PRÆSENTATION AF REGION HOVEDSTADEN PSYKIATRI.....	5
1.5	REKRUTTERING AF NYE MEDARBEJDERE TIL RHP.....	12
1.6	OPSUMMERING.....	14
<b>2</b>	<b>GENNEMGANG AF DEN UDVALGTE TEORI.....</b>	<b>15</b>
2.1	INTRODUKTION.....	15
2.2	BRANDING.....	15
2.3	DEFINITION AF CORPORATE BRANDING .....	18
2.4	EMPLOYER BRANDING .....	20
2.5	REKRUTTERINGSTEORI.....	31
2.6	BRANDING I PRIVATE SEKTOR VS. DEN OFFENTLIGE SEKTOR .....	33
2.7	OPSUMMERING.....	35
<b>3</b>	<b>VALG AF METODE SAMT VIDENSKABELIG PERSPEKTIVERING.....</b>	<b>38</b>
3.1	INTRODUKTION.....	38
3.2	METODE – INDSAMLING AF DATA SAMT FORSKNINGSSTRATEGI.....	38
3.3	VIDENSKABENS HELLEGE TREENIGHED .....	44
3.4	VIDENSKABSTEORI.....	46
3.5	VALG AF TEORETIKERE.....	49
3.6	OPSUMMERING.....	50
<b>4</b>	<b>PRÆSENTATION AF DEN INDSAMLEDE DATA .....</b>	<b>51</b>
4.1	INTRODUKTION.....	51
4.2	VIRKSOMHEDENS IDENTITET – MEDARBEJDERNES OPFATTELSE AF RHP .....	51
4.3	VIRKSOMHEDENS PROFIL – SAMMENHÆNG MELLEM VISIONER OG ADFÆRD .....	56
4.4	VIRKSOMHEDENS IMAGE – OMVERDENS OPFATTELSE AF RHP .....	60
4.5	REKRUTTERINGSPROCESSEN .....	63
4.6	OPSUMMERING.....	66

---

<b>5</b>	<b>ANBEFALINGER .....</b>	<b>70</b>
5.1	INTRODUKTION.....	70
5.2	SUCCESS MED EMPLOYER BRANDING.....	70
5.3	KONSEKVENSEN AF IKKE AT FØLGE ANBEFALINGERNE .....	72
<b>6</b>	<b>KONKLUSION .....</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>76</b>
7.1	VIDENSKABELIGE ARTIKLER.....	76
7.2	BØGER.....	77
7.3	AVISARTIKLER.....	78
7.4	DOKUMENTER.....	79
7.5	INTERNET .....	80

---

# 1 Introduktion til Region Hovedstaden Psykiatri

## 1.1 Indledning

*”Der er frihed og diversitet ved arbejdet i psykiatrien. Det er det, der skal brandes. Det er her den største forskel er fra somatikken. Somatikken kan groft sagt ses meget mere som samlebandsarbejde.” (bilag 4, M6).*

*”Jeg var meget usikker og bange første gang, jeg skulle herud (på den lukkede afdeling på et psykiatrisk center). Der er mange, der har det sådan ’nej nej psykiatrien det er ikke mig’, men det er fordi, de ikke ved, hvad det er” (bilag 4, M12).*

*”Der var 5 deltagere med til samtalen, men de havde slet ikke forberedt sig. Jeg tænkte ’Er det patienter det her?’ Det virkede så uprofessionelt” (bilag 4, M1).*

*”Der er ingen fokus på visionerne og værdierne, de skal inddrages mere i jobsamtalen. Jeg vidste heldigvis hvad de er i kraft af, at jeg komme fra et andet center” (bilag 4, M2).*

*”Hvis de (RHP) brander sig på, hvor langt fagligt og karrieremæssigt man kan nå her, ville der være mange flere fra somatikken, der ville søge over i psykiatrien” (bilag 4, M1).*

Sådan omtaler udvalgte medarbejdere egne fordomme overfor at arbejdet i Region Hovedstaden Psykiatri (herefter RHP), rekrutteringsprocessen og hvordan arbejdspladsen opfattes af de eksisterende medarbejdere. Somatik betyder legemlig ([www.denstoredanske.dk](http://www.denstoredanske.dk)) og dermed er somatikken behandling af legemlige sygdomme, til forskel fra psykiatrien hvor det er de psykiske sygdomme, der bliver behandlet.

Over den næste årrække vil arbejdsmarkedet blive presset, da antallet af personer i den arbejdsdygtige alder vil falde drastisk. De årgange, der står på tærsklen til at træde ind på arbejdsmarkedet, stammer fra 1980'erne, som er de mindste fødselsårgange i mere end hundrede år (Christensen, 2007). Desuden er arbejdsstyrken allerede nu faldet med 30.000 til 40.000 personer hen over de sidste år, og der findes ingen statistikker over fremtidige prognoser, men tendensen er klar (Berlinske Business, 2013). Tendensen er den samme i hele Europa, hvor det ventes, at befolkningsandelen i den arbejdsdygtige alder vil falde fra at ud-

---

gøre 62 % af befolkningen til kun at udgøre 49 % af befolkningen (Wilden *et al*, 2014). Denne udvikling i befolkningssammensætningen skal sammenholdes med, at det forventes, at der vil blive uddannet færre sygeplejersker end, der går på pension ([www.sygeplejerskeuddannelsen.dk](http://www.sygeplejerskeuddannelsen.dk)).

Det betyder, at der bliver kamp om medarbejderne og især om sygeplejerskerne. For virksomhederne betyder det, at de skal være skrappe i deres kommunikation til omverdenen og gøre brug af medarbejdere med strategiske værktøjer (branding), der skal være med til at identificere og differentiere virksomheden fra konkurrenterne (Wilden *et al*, 2014) (Backhaus & Tikoo, 2004). På den måde bliver virksomheden *employer of choice*, hvilket vil øge chancen for at finde de 'rigtige' medarbejdere i første forsøg (Wilden *et al*, 2014). For at virksomheden kan brande sig som arbejdsplads, skal de benytte employer branding, hvilket er denne afhandlings omdrejningspunkt.

Danmark betegnes som et velfærdssamfund, der yder service til sine borgere i form af gratis adgang til behandling af sygdomme, herunder også psykiske sygdomme, der blandt andet behandles af RHP. På den baggrund kan det anses som værende et samfundsproblem, at det højst sandsynligt bliver et problem at skaffe tilstrækkelig arbejdskraft i form af blandt andre sygeplejersker, da de udgør en essentiel funktion i behandlingen af syge personer, hvad enten det er inden for somatikken eller psykiatrien.

## 1.2 Problemstilling

RHP har store bekymringer omkring den udvikling, der er i arbejdsmarkedet, og ser derfor store problemer med den fremtidige rekruttering af plejepersonalet, hvor sygeplejerskerne hører ind under. Konceptet bag employer brand, er at det skal bruges til at tiltrække, motivere og fastholde de rigtige medarbejdere (Backhaus & Tikoo, 2004) (Seldorf, 2008, s. 11), og derfor er det et muligt værktøj, der kan benyttes i et presset arbejdsmarked. Denne afhandling har på baggrund af ovenstående til formål at sætte fokus på rekruttering af plejepersonalet hos RHP.

## 1.3 Problemformulering

På baggrund af ovenstående problemstilling, stilles nedenstående problemformulering, der har til formål at give et tydeligt og dybdegående svar på, hvordan RHP skal håndtere deres rekrutteringsproces i fremtiden.

**Hvordan skal en employer branding strategi sammensættes for at skabe konkurrencefordele i rekrutteringsprocessen for RHP?**

---

For at kunne besvare denne problemformulering skal følgende underspørgsmål besvares, da de er med til at underbygge hovedspørgsmålet.

- Hvilken brandingstrategi har RHP allerede udviklet?
- Hvordan opfatter medarbejderne virksomheden som arbejdsplads?
- Hvilken profil har virksomheden?
- Hvad er virksomhedens omdømme?
- Hvordan opleves den nuværende rekrutteringsproces af ansøgere?

### 1.3.1.1 Afgrænsning

Problemstillingen samt det teoretiske grundlag medfører, at der bevidst foretages afgrænsninger for at gøre afhandlingen mere specifik. Der er mange retninger man kan fokusere på inden for employer branding-feltet, men denne afhandling tager sit udgangspunkt i *rekrutteringsprocessen*, og derfor kommer der en naturlig afgrænsning til de elementer, der omhandler dette.

Afhandlingen er et single casestudie, der kun omhandler elementer, der har relation til RHS's rekrutteringsproces og employer brand.

Da RHP er en stor virksomhed, der består af mange faggrupper, og da rekrutteringsprocessen afviger lidt inden for de forskellige faggrupper, begrænser undersøgelsen sig til at omfatte faggruppen, der hører under plejepersonalet. Det vil sige sygeplejersker og SOSU-assistenten. Denne faggruppe er let tilgængelig i forhold til deltagelsen i undersøgelsen og yderst relevant i forhold til problemfeltet.

Konkurrenterne til RHP anses i denne afhandling som værende somatikken.

Denne afhandling afgrænses fra, at skulle gå i dybden med behandlingsmetoder, som benyttes i forbindelse med behandling af patienter.

## 1.4 Præsentation af Region Hovedstaden Psykiatri

I det følgende vil RHP som virksomhed blive præsenteret. Virksomhedens visioner, værdier og strategier, vil blive præsenteret og vurderet i employer branding øjemed, da de er centrale elementer i employer branding-teorien. Efterfølgende vil virksomhedens organisatoriske opbygning, og herindunder den udviklede relation til Region Hovedstaden, blive beskrevet og vurderet.

For at sikre tryk i rekrutteringsprocessen har RHP udarbejdet en rekrutteringsguide samt en vejledning for opsætning af stillingsannoncer, som vil blive beskrevet og vurderet i forhold til de opstillede visioner og værdisættet.

### 1.4.1 Visioner

RHP har til opgave at diagnosticere, behandle og rehabiliterer mennesker, der lider af en psykisk sygdom. Regionsrådet har udarbejdet ti visioner, der skal fungere som en vejviser for den retning, som det ønskes, at RHP skal arbejde sig henimod. Overskriften for visionerne er *Patienten i Centrum*, og bygger på, at der skal sættes fokus på, at det er patienten, der er ekspert i sit eget liv, og at der derfor skal tages hensyn til de ønsker i behandlingsprocessen, som patienten har. ”*Erfaringen viser, at mange har behov for en hurtig og intensiv indsats, der kan få dem tilbage på sporet. Tilbage i den behandling, som de måske er i gang med. Tilbage til deres normale dagligliv, deres nærmiljø og netværk*” (Visioner, s.3). Det er altså et mål, at få patienterne tilbage til de vante rammer i hverdagen, da det er her, de skal fungere.

Visionerne indeholder ti centrale elementer, der lyder som følgende.

1. En psykiatri med patienten i centrum – patienten er beslutningstageren
2. En psykiatri baseret på recovery, netværksinddragelse og rehabilitering
3. En psykiatri med en bred vifte af behandlingstilbud - alle skal tilbydes optimal behandling
4. En psykiatri med let adgang til udredning og behandling – let og hurtig adgang til behandling
5. En psykiatri med fokus på forebyggelse, ambulant og opsøgende indsats – fokus på tidlig udredning og intensiv behandling
6. En psykiatri med sammenhængende forløb og samarbejde på tværs – effektive og velkoordinerede behandlingsforløb
7. En psykiatri hvor tvang minimeres – tvang opleves som overgreb
8. En psykiatri med kompetente og engagerede medarbejdere – gode arbejdsforhold og udviklingsmuligheder
9. En psykiatri i stimulerende fysiske rammer – tidssvarende og tilstrækkelige fysiske rammer
10. En psykiatri med fokus på forskning, udvikling og fornyelse – skal være førende i forskning i Danmark og skal indgå aktivt i international forskning (Visioner, s.3).

Set i employer branding perspektivet vurderes visionen om ”*en psykiatri med kompetente og engagerede medarbejdere*” som værende interessant. Under denne vision beskrives ønsket om at levere en høj kvalitet samt omsorg for patienterne hvilket forudsætter, at medarbejderne er kompetente og engagerede. Ifølge visionerne bliver dette ønske opfyldt ved at efteruddanne personalet samt tage hånd om et godt arbejdsklima hvilket betyder, at der skal sættes fokus på udviklingsmulighederne i virksomheden (Ibid.).



---

## 1.4.2 Værdierne

For at udvikle et værdigrundlag i RHP har værdiambassadører været rundt på alle virksomhedens centre og sociale tilbud, hvor de har diskuteret, hvilke værdier virksomhederne arbejder ud fra i dagligdagen. Resultatet af denne omfattende undersøgelse er følgende fire værdier, som skal findes under overskriften *Med Mennesket I Centrum*:

- Faglighed – som i kompetent, professionel og dygtig
- Respekt – som i loyal, pålidelig og handlingsorienteret
- Ansvar – som i samarbejde, anerkendelse, indlevelse, empati og tillid
- Udvikling – som i innovation, nytænkende, visionær og målrettet.

Som overskriften henviser til, er fokuset i RHP rettet imod mennesket, både patienter, deres pårørende og medarbejdere (Psykiatriens værdigrundlag). Det vurderes, at der er en kontinuitet mellem værdigrundlaget og visionerne, som umiddelbart virker til at bygge oven på hinanden. Fælles for visionerne og værdigrundlaget er, at de tager udgangspunkt i patienten. Så er spørgsmålet bare, om virksomheden lever op til værdierne, eller om det bare er ord. Mange virksomheder glemmer nemlig at følge værdierne til dørs, hvilket kan skabe flere problemer (Berlinske Business, 2010). Martin Lund, Psykiatridirektør, mener dog, at den benyttede metode til udarbejdelsen af værdigrundlaget gør, at værdierne bliver udlevet i virksomheden, men er godt klar over, at der skal arbejdes med dem internt ude på centrene for at få dem arbejdet ind i hverdagens handlemåde (Psykiatriens værdigrundlag).

Igennem hele afhandlingen vil der blive henvist til både værdigrundlaget og visionerne, da de spiller en væsentlig rolle i employer branding teorien.

## 1.4.3 Strategier for RHP

For at få indblik i RHP har jeg flere gange henvendt mig til mine kontaktpersoner med henblik på at få adgang til virksomhedens forskellige strategier, men flere gange har de meldt tilbage, at den efterspurgte strategi ikke fandtes i organisation. Jeg har også henvendt mig til min kontaktperson i Region Hovedstaden, men svaret var desværre det samme her. På trods af de manglende strategier er der udarbejdet en personalepolitik, som er gældende for hele regionen, herunder også RHP. Personalepolitikens vision lyder således: ” Vi skaber og videreudvikler job og arbejdspladser, som er attraktive for nuværende og kommende ledere og medarbejdere. Vi sætter ledernes og medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde højt, og anerkendelse er en naturlig del af hverdagen. Vi er kendetegnet ved høj faglig kvalitet, indflydelse på eget arbejde og ved at

---

*tage ansvar. Vi løser opgaverne i et professionelt samarbejde mellem ansatte, patienter/brugere, pårørende og borgere” (Personalepolitikken, 2008).*

Personalepolitikken fremhæver fire temaer, der skal være med til at opfylde visionen for Region Hovedstaden samt nå regionens mål:

- Ledelse og samarbejde
- Udvikling og læring
- Det sunde arbejdsliv
- Ansættelsesvilkår (Personale politikken, 2008).

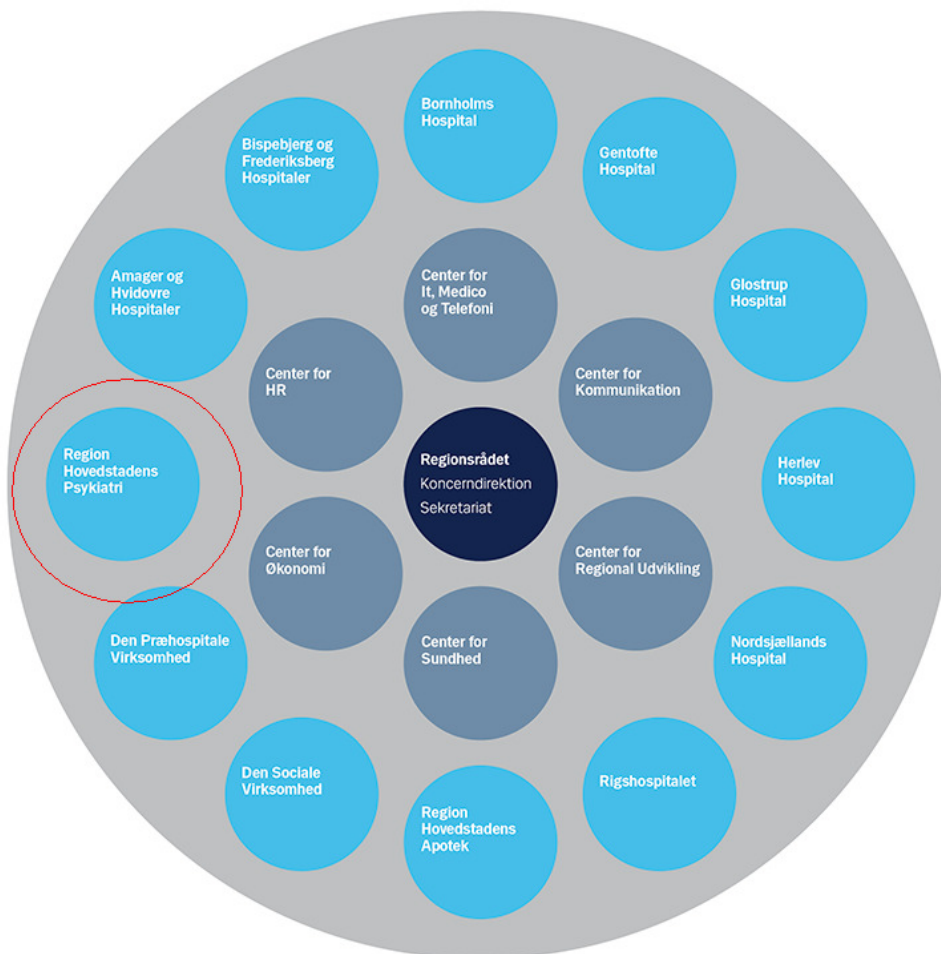
Det vurderes, at der er en rød tråd der går igen fra RHP’s egne udarbejdede visioner og værdigrundlag, hvor begreberne udvikling, læring og ledelse går igen. Hermed bygges der en god grobund og et solidt fundament for udarbejdelsen af et employer brand, der kan være med til at optimere rekrutteringsprocessen.

#### *1.4.4 Forholdet til Region Hovedstaden*

Den 1. januar 2007 blev en stor landsdækkende reform gennemført, hvor landets Amtskommuner blev nedlagt ([www.danmarkshistorien.dk](http://www.danmarkshistorien.dk)) og 5 Regioner opstod, herunder Region Hovedstaden ([www.regioner.dk](http://www.regioner.dk)). Regionerne styres af regionsrådene, der består af 41 folkevalgte medlemmer, som vælges hvert 4. år. Region Hovedstaden omfatter København og omegn, Nordsjælland samt Bornholm. Regionen huser 1,6 millioner indbyggere, hvilket gør det til landets meste befolkningsrige region.

Region Hovedstaden er en kompleks organisation, der består af 12 virksomheder samt 6 centre. Virksomhederne består af 8 hospitaler, RHP, Den Sociale Virksomhed, Den Præhospitale Virksomhed samt Region Hovedstadens Apotek. De 6 centre består af Center for HR, Center for It, Medico og Telefoni, Center for Kommunikation, Center for Regional Udvikling, Center for Sundhed samt Center for Økonomi.

Virksomhederne, Den Sociale Virksomhed, Den Præhospitale Virksomhed og Region Hovedstadens Apotek, Center for It, Medico og Telefoni og Center for HR er tværfaglige funktioner. Region Hovedstaden beskæftiger 40.400 medarbejdere (Fakta om Region Hovedstaden, 2013), hvor af de 4.710 medarbejdere er ansat i RHP. Se figur 1.1 nedenfor.



Figur nr.1.1 Region Hovedstadens organisationsdiagram ([www.regionh.dk](http://www.regionh.dk)).

At HR er en tværfaglig funktion, har betydning for RHP's rekrutteringsproces, da de hermed er underlagt nogle retningslinjer, som er gældende for alle virksomheder i organisationen, men som ikke nødvendigvis er hensigtsmæssige for RHP. For eksempel er der for Region Hovedstaden indført et e-rekrutteringssystem, som alle virksomheder i organisationen er underlagt. Det har sine fordele som for eksempel at gøre den administrative del af rekrutteringsprocessen lettere at håndtere (Larsen, 2006, s. 129), samt at udgiften, ved indførslen af systemet bliver fordelt. Men da systemet dækker over mange virksomheder, har det ikke været muligt at fremskaffe statistikker, som kunne være nyttige i forbindelse med udarbejdelsen af denne afhandling. En statistik, som kunne være interessant at se på, er personaleomsætningen for RHP, men den statistik har det ikke været muligt at udtrække for RHP.

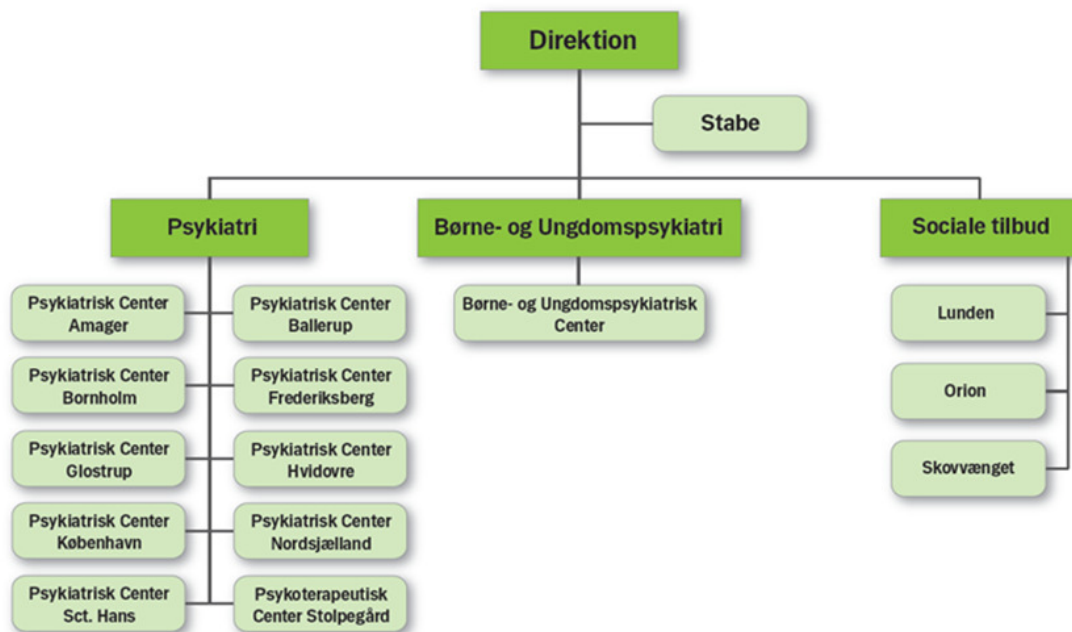
---

Et andet problem ved, at HR er en tværfaglig funktion, er, at når man arbejder i RHP, er man ansat af Region Hovedstaden, og det er deres logo, der står på lønsedlerne, hvilket kan skabe forvirring hos medarbejderne om hvilken virksomhed, de arbejder i.

### 1.4.5 Organisationen og dens struktur

RHP har til opgave at diagnosticere og behandle mennesker med psykiske sygdomme. Behandlingen af patienterne er *”baseret på forskning og udvikling af medicinske og psykologiske behandlingsmetoder samt andre behandlingsformer”* ([www.psykiatri-regionh.dk](http://www.psykiatri-regionh.dk)), hvilket er i fuld overensstemmelse med virksomhedens vision om at have *”fokus på forskning, udvikling og fornyelse”* (Visionerne). Årligt er der 1,1 million ambulante besøg på psykiatriske sygehuse fordelt på 120.000 patienter, hvoraf ca. 50.000 bliver indlagt (Fakta om sundhedsvæsenet - sundhedsvæsenet i tal, 2015). Patienternes omfatter psykisk syge voksne såvel som børn med lidelser, der varierer fra lettere til svært syge. Behandlingsformerne går fra ambulante behandling til behandling på lukkede afdelinger og tvangsindlæggelser. Antallet af patienter er støt stigende mens, antallet af sengepladser bliver mindre, hvilket gør, at der er blevet flere ambulante indlæggelser. Selv om det er et udtryk for en virksomhed, som er presset på ressourcer, er denne udvikling i overensstemmelse med visionen om at få patienterne hurtigt *”tilbage i deres normale daglige liv”* (Visioner, s. 3). RHP er den største af sin art i Danmark og behandler ca. 32 procent af alle psykiske syge i landet ([www.psykiatri-regionh.dk](http://www.psykiatri-regionh.dk)).

RHP består af 10 Centre fordelt udover hele regionen, samt et Center for Børn og Ungdoms psykiatri og tre Centre for Sociale tilbud, se figur 1.2. Nogle af Centrene er helt nye som for eksempel Psykiatrisk Center Amager, som er placeret i grønne omgivelser på en stille vej, og andre steder er af en noget ældre dato som Psykiatrisk Center Hvidovre. Fælles for de centre, jeg har besøgt i forbindelse med udarbejdelsen af denne afhandling er, at der er mange lange tomme gange og utroligt stille. Visionen om en *”psykiatri i stimulerende rammer”* harmonerer med at Centrene ligger i grønne og rolige omgivelser, men det vurderes dog, at ikke alle Centrene er lige tidsvarende.



Figur 1.2 Organisationsdiagram over behandlingscentrene i RHP ([www.psykiatri-regionh.dk](http://www.psykiatri-regionh.dk)).

Personalesammensætning	
Stillinger	Antal ansatte
Lægepersonale	557
Plejepersonale	2.444
Øvrigt sundhedsfagligt personale	519
Administrativt personale	815
Servicepersonale og teknisk personale	208
Pædagoger	167
<b>I alt</b>	<b>4.710</b>
Personalesammensætningen den 31.4.2012	

Tabel 1.1 Personale sammensætning i RHP opgjort den 31. april 2012 ([www.psykiatri-regionh.dk](http://www.psykiatri-regionh.dk)).

Som det ses i tabel nr. 1.1 ovenfor, er der ca. 4.710 personer ansat i RHP, og disse medarbejdere er fordelt i følgende faggrupper: Det administrative personale befinder sig på adressen Kristineberg 3 på Østerbro i København (i daglig tale Kristineberg) og består af følgende afdelinger; HR, Økonomi & Planlægning, Kvalitet & Udvikling, Sekretariat & Kommunikation samt Projekt & Drift. Den administrative faggruppe er fysisk adskilt fra personalet på behandlingscentrene, hvor de øvrige personalegrupper har deres daglige

gang. Dette betyder også, at det administrative personale ikke har nogen kontakt med patientgruppen og kun i begrænset omfang har kontakt med de øvrige personalegrupper. Der etableres dog kontakt, når en medarbejder bliver ansat, da der en gang om måneden bliver afholdt velkomstmøde for nye medarbejdere i lokalerne på Kristineberg. Her bliver generelle strukturer for arbejdsformer og praktiske informationer gennemgået for de nyansatte.

## 1.5 Rekruttering af nye medarbejdere til RHP

For at ensarte samt overskueliggøre rekrutteringsprocessen for de medarbejdere, der har til opgave at rekruttere, har RHP udarbejdet en rekrutteringsguide (rekrutteringsguiden er vedlagt afhandlingen som bilag 1). Formålet med rekrutteringsguiden er, at den skal ses som ”*et inspirationskatalog til ledere og rekrutteringsudvalg*” (Bilag 1). Da målgruppen for Rekrutteringsguiden er medarbejdere, der ikke til daglig arbejder med HR, er den skrevet i et forståeligt sprog. Et rekrutteringsudvalg (også kaldet ansættelsesudvalg) er en udvalgt gruppe medarbejdere, som deltager i rekrutteringsprocessen. I denne gruppe, som denne afhandling tager udgangspunkt i, vil et ansættelsesudvalg bestå af en afdelingssygeplejerske og de nærmeste kollegaer. I Rekrutteringsguiden står der, at antallet af repræsentanter i ansættelsesudvalget skal begrænses til to til seks personer (bilag 1).

Rekrutteringsguiden er udarbejdet af Louise Berg, Chefkonsulent hos RHP (som også er min kontaktperson i RHP). Guiden er udarbejdet i forsøg på at ensrette rekrutteringsprocessen uanset hvor i virksomheden, der skal rekrutteres. Desuden skal den virke som et værktøj, der skal gøre arbejdsgangen nemmere ved rekruttering og fungere som en tjekliste, så fejl og misforståelser elimineres. Region Hovedstaden har fundet Rekrutteringsguiden så anvendelig at de har ”lånt” den for at benytte den andre steder i virksomheden. I guiden findes der henvisninger til steder på intranettet, for der ligger skabeloner til diverse breve (afslag, velkomst og så videre), og desuden gør den også opmærksom på forskellige forhold, som brugeren skal være ekstra opmærksom på ved en rekruttering, som for eksempel, at man under en jobsamtale ikke må spørge ind til graviditet, bestemte forhold, der er gældende ved ansættelse af en læge osv. Hvilket vurderes som værende nødvendig viden, hvis ens arbejdsopgave inkludere rekruttering og ens fagområder ikke naturligt inkludere viden her om.

### 1.5.1 Beskrivelse og vurdering af RHP egen rekrutteringsguide.

I Rekrutteringsguiden beskrives vigtigheden af, at efterlade et positivt indtryk hos alle, der har været en del af processen både dem i ansættelsesudvalget og ansøger, som enten tilbydes eller ikke tilbydes en stilling (bilag 1). Begrundelsen for at skulle efterlade et positivt indtryk er et ønske om, at deltagerne skal få ”lyst

---

*til at søge en stilling i Psykiatrien igen eller fortælle det positive indtryk videre til familie og venner”*

(Ibid.). Desuden skal ansættelsesudvalget være opmærksomme på om ”2’eren” måske kan bruges et andet sted i virksomheden (Ibid.).

Rekrutteringsguiden giver ikke nogle direkte redskaber til at opnå et positivt indtryk, men understreger, at ansættelsesudvalget skal mødes og planlægge samtalestrukturen og deltagerens rolle før en samtale (Ibid.). At de skal forberede sig kan være medvirkende til, at medlemmerne af ansættelsesudvalget fremstår kompetente og professionelle og dermed er fagligt dygtige lige som visionerne og værdigrundlaget lægger op til. Netop faglighed er den første værdi i virksomhedens værdisæt, og hvis en ansøger møder det til en samtale, vil det give et positivt indtryk. Dette skal understreges i Rekrutteringsguiden, da det ikke er en viden, som dem i ansættelsesudvalgene nødvendigvis har, da de ikke er HR folk.

Det beskrives, at stillingsannoncen skal ses *”som en salgsannonce, hvor både arbejdspladsen og stillingen skal sælges”* (Ibid.), og til det opstilles fem punkter, som annoncen skal bygges op omkring. Det første punkt er, at annoncen skal have en overskrift og en indledning, der skal indeholde lige de rigtige ord i forhold til søgninger. Det andet punkt er, hvad der tilbydes i compensation for arbejdet, her menes ansvarsområder, udviklingsmuligheder og værdier. Punkt tre er hvad, der forventes af uddannelse, kompetencer og erfaring. Punkt fire er ansættelsesvilkårene, og det sidste punkt er ansøgningsproceduren (Ibid.). Desuden gøres der opmærksom på, at stillingsannoncen skal skrives *”med så lidt tekst som muligt”* (Ibid.). Under punkt to nævnes værdierne, som noget virksomheden tilbyder de ansatte, og det er den eneste gang i den 18 sider lange guide, disse værdier bliver nævnt, og visionerne bliver ikke nævnt eneste gang.

Da Rekrutteringsguidens målgruppe ikke er specifikt rettet mod plejepersonalet men mod alle medarbejdere i RHP, giver den ingen retningslinjer for, i hvilket medie/forum stillingerne skal slås op, men bare at ansættelsesudvalget skal tænke over, hvem målgruppen er.

### 1.5.2 Vejledning om stillingsannoncer

Vejledning om stillingsannoncer (vedlagt som bilag 2 til denne afhandling) beskriver lidt flere punkter, som en stillingsannonce skal indeholde, men går ikke i dybden med dem. De syv punkter, som en stillingsannonce skal indeholde, er følgende:

1. Overskriften
2. Arbejdsopgaverne
3. Kvalifikationer
4. Arbejdspladsen

5. Løn- og ansættelsesvilkår
6. Yderligere oplysninger
7. Ansøgningsprocedure (Bilag 2).

Igen står der intet om at gøre opmærksom på virksomhedens visioner og værdier, men vejledningen indeholder eksempler på fem stillingsannoncer, hvoraf den ene har relevans i forhold til denne afhandling og er rettet imod rekruttering af en sygeplejerske. I denne stillingsannonce bliver værdierne nævnt i en sætning, men ellers bliver der ikke gjort noget ud af dem, og visionerne bliver slet ikke nævnt.

## 1.6 Opsummering

Dette kapitel startede med en redegørelse for den problemstilling, som RHP står overfor, og som denne afhandling tager sit udgangspunkt i. Problemstillingen udløser et brændende ønske om, at få undersøgt RHP's rekrutteringsproces med henblik på en optimering af fastholdelse og tiltrækning af medarbejdere.

Det særlige og udviklede forhold, som RHP har til Region Hovedstaden, blev belyst med de fordele og ulemper, som det indebærer. Særligt forholdet omkring den tværgående HR funktion er blevet belyst, hvor budskabet til medarbejderne om, hvem deres arbejdsgiver er, er konkretiseret.

RHP har udarbejdet en Rekrutteringsguide og en Vejledning om stillingsannoncer, som medlemmer af diverse ansættelsesudvalg skal benytte ved rekruttering af nye medarbejdere. I Rekrutteringsguiden og Vejledningen om stillingsannoncer mangler der fokus på værdierne og visionerne. Da guiden og vejledningen er skrevet til personale, der ikke har faglig viden om HR (og dermed heller ikke nødvendigvis kender sammenhængen mellem de forskellige elementer i de strategier der bliver udviklet og benyttet som værktøjer) skal kommunikationen om håndtering af rekruttering være mere klar. Det vurderes, at der er en klar sammenhæng mellem virksomhedens værdigrundlag, som er udarbejdet af værdiambassadørerne, og de visioner, der er udarbejdet af regionsrådet.



---

## 2 Gennemgang af den udvalgte teori

### 2.1 Introduktion

I dette kapitel bliver det teoretiske grundlag for den forestående analyse af den tidligere stillede problemformulering defineret og gennemgået. Da den stillede opgaves hovedfokus tager udgangspunkt i begrebet employer branding, vil definitionen af begrebet samt det teoretiske grundlag og de dertilhørende elementer blive afdækket i dette kapitel. Herunder hører den stærke relation, der er imellem en virksomheds employer brand, corporate brand samt den interne og eksterne branding.

Den sidste del af kapitlet fokuserer på, hvilken betydning det har for *branding af RHP*, at de befinder sig i den offentlige sektor.

Ud fra litteraturen vil de mest essentielle elementer, der er med til at understøtte et stærkt employer brand, blive trukket ud og samlet i et skema. Dette skema er et vigtigt element samt værktøj, i denne afhandling, da det skal benyttes som benchmark i analysen af den indsamlede data, der bliver præsenteret i kapitel 4. Formålet med benchmarkingen er, at finde frem til de 'huller' virksomheden har i forhold til udarbejdelsen af en employer brand strategi.

Kapitlet afrundes med en konklusion, der munder ud i den spørgeramme, der danner grundlag for de kvalitative interviews, der er grundstenen i denne afhandling. Til sidst kommer en opsummering af kapitlets indhold.

### 2.2 Branding

For at kunne forstå, hvad der ligger bag begrebet employer branding, vil begrebet *brand* først blive defineret. Begrundelsen for dette er, at teorien om employer brand er opbygget omkring marketingsprincipper og elementer, der har sit udspring her. Employer branding anses nemlig som et værktøj, der kan benyttes i HR-perspektiv set via en marketingsvinkel. Desuden anses det for en vigtig del af forståelsesprocessen, da teorien til dette emne er en sammenkobling af to fagområder, der i en spændende kombination danner forståelsesramme om hovedfokuset i denne afhandling. Sammenkoblingen er et forholdsvist nyt og uudforsket område sammenlignet med andre fagområder.

---

### 2.2.1 Definition af begrebet brand

Begrebet branding (oversat til dansk mærkning) stammer oprindeligt fra det vilde vesten i USA, hvor man brændemærkede sit kvæg, for på den måde at kunne identificere ens kvæg fra naboernes. Således opstod der et symbol for kvægs tilhørsforhold, altså et trademark, der var med til at differentiere kvæget fra naboens og dermed konkurrenterne (Schultz, 2005, 25). I dag benyttes branding af virksomheder til at differentiere deres produkt eller service fra konkurrenternes. Overført til HR-perspektiv benyttes branding af medarbejderne (employer branding) til at differentiere arbejdspladsen fra konkurrenterne. Én definition af branding lyder således:

*”Brand : name, term, sign, symbol, or design, or a combination of these, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of the competitors” (Kotler, 2003, s. 349).*

Det vil sige et budskab fattet i korthed, da det i nogle tilfælde skal kunne leveres og forstås af målgruppen ved blot et enkelt symbol. Branding omtales også som et løfte til forbrugerne. Der er altså tale om, at virksomheden skal leve op til en forventning om for eksempel en kvalitet, en pris eller måske en følelse.

*”Branding er et løfte til forbrugeren om noget, der rækker ud over det generiske produkt, f.eks. sociale, emotionelle eller æstetiske kvaliteter” (Kristensen & Morsing, 2005: 47/Aaker 1997).*

Målgruppen er defineret som forbrugeren af et givent produkt eller en service, altså er der tale om et produkt/service brand. Hovedformålet med et produkt/service brand er, at det skal skabe differentiering og præference af produktet eller af servicen i forbrugerøjemed (Knox og Bickerton, 2000).

I denne afhandling skal begrebet *branding* overføres i et HR-perspektiv, derfor skal begrebet sættes sammen med begrebet *employer* (medarbejder).

*”The goal of branding as it has evolved over this period has been to explore ways to add value to the basic product or service and thus create brand preference and loyalty.” (Knox & Bickerton, 2003).*

Det betyder, at der skal skabes merværdi til et produkt eller en service og derigennem skabe brand præference og loyalitet fra målgruppen (forbrugeren). Brandet skal altså konstant tilpasses og kan derfor anses

for at være dynamisk. Tilpasningen skal ske i overensstemmelse med målgruppens ønsker, for på den måde at skabe præference samt loyalitet hos forbrugerne. For RHP betyder det, at deres brand ikke blot skal være et løft om at kunne tilbyde behandling af psykisk syge personer, men det skal være dybere og på samme tid røre ved det følelsesmæssige hos målgruppen. Dette kan man argumentere for, at de gør ved at have et slogan for deres visioner, der hedder ”*patienten i centrum*” samt ”*med mennesket i centrum*”, som er overskriften for deres værdisæt. Spørgsmålet er så bare, om det er løfter, der kan holdes og bliver holdt.

Paul Temporal (2014) mener ikke, at branding udelukkende kan defineres som et symbol, navn eller tegn og heller ikke som et trademark, som det indledningsvis bliver beskrevet ovenfor. Derimod argumenterer han for, at branding er et komplekst mix af to faktorer, nemlig det håndgribelige og det uhåndgribelige.

- Det håndgribelige ses som de hårde faktorer såsom produktet/service og kommunikation.
- Det uhåndgribelige ses som de bløde faktorer såsom følelser, oplevelse, emotionelle.

Denne udlægning af begrebet branding, kan ses som en sammenfatning af de to tidligere definitioner. Ydermere definerer han brands som følgende:

”*brands are relationships*” (Temporal, 2014, p. 12).

Relationships (forhold) skal ses som det forhold, der er mellem udbyder, her RHP, og klienterne samt de pårørende. I den offentlige sektor er dette forhold en essentiel del i forhold til succeshistorien. Hvis klienterne og de pårørende har haft en god oplevelse, er det nøglen til en succeshistorie og dermed god branding (Temporal, Paul 2014, p. 12). Der er altså tale om, at medarbejderne skal levere og leve op til de værdier og løfter, som organisationen har fastsat. Dette understreger vigtigheden af, at der er et godt match mellem medarbejderne og organisationen understreger Forster *et al* (2010). Denne vigtige pointe, vil blive beskrevet mere dybtgående igennem store dele af dette kapitel.

Der er fire grunde til at udvikle brandingstrategier for RHP selv om, de er en del af den offentlige sektor:

1. Differentiering – Så snart der er en målgruppe, er en virksomheds image vigtigt. Det handler nemlig om at differentiere sig fra konkurrenterne, som beskrevet tidligere i dette kapitel, også selvom at der er tale om en organisation i den offentlige sektor. Grunden til dette er, at konkurrence er allestedsværende og forekommer for eksempel i form af konkurrence om talenterne (som man kan sige, at denne afhandling omhandler) i tider hvor der er mangel på arbejdskraft, og om opmærksomhed fra staten, så der er øget chance for at får tildelt midler til virksomheden.
2. Ændringer – en virksomhed ændrer sig over tid, og derfor er det vigtigt at være på forkant med den måde, hvorpå virksomheden opfattes af omverden og især af målgruppen. For eksempel skal RHP’s

behandlingscentre ikke sammenlignes med de sindssygehospitaler, der var før i tiden, da brandet skal anses for at være dynamisk.

3. Branding er en strategisk fordel, der kan medbringe magt og finansielle belønninger. Et eksempel herpå kunne være, at RHP kunne formå at brande sig således, at der var nogle investorer, der tildelte et specifikt område eller måske center penge.
4. At være på forkant – læner sig lidt op af punkt 2, og er i overensstemmelse med, at brandet anses for at være dynamisk, og skal tilpasses den kontekst, som det indgår i (Temporal, 2014, s. 7-10).

En virksomheds service/produkt kan let kopieres, også selv om det er udbudt fra den offentlige sektor, men der er et element, som er svært at kopiere, og det er et stærkt brand image (Temporal, 2014, s. 7). Derfor er det essentielt, at RHP, på trods af, at de er en del af den offentlige sektor, udvikler og vedligeholder deres branding. Dette vil blive beskrevet nærmere senere i kapitlet.

## 2.3 Definition af corporate branding

Ifølge Schultz (2005, s.16) skal corporate branding anses som et dynamisk koncept, der konstant er i udvikling. Da det anses for at være dynamisk og dermed i konstant udvikling, stilles udarbejdelsen af det over for et dilemma, hvor der på den ene side fortsat skal rettes fokus på marketing og kampagner på et mere overfladisk plan. På det punkt smelter corporate branding sammen med produkt (service) branding feltet. På den anden side bygger corporate branding på den erfaring, der er opnået gennem den første bølge af branding fænomenet, hvilket betyder, at det er karakteriseret ved en større og mere realistisk indsigt i de mange konflikter og komplekse relationer, der eksisterer i virksomheden og dennes miljø. Schultz forudsiger, at corporate branding vil blive en af de få centrale og tværdisciplinære koncepter, som kan skabe sammenhæng mellem en virksomheds strategi, virksomheden og marketing.

Den anden bølge af corporate branding er en proces, hvorigennem en virksomhed kontinuerligt kan udtrykke sit formål. Formålet skal give mening både for de mennesker, der befinder sig internt i virksomheden og eksternt for virksomheden (Schultz, 2005: 16). Schultz's (2005) teori er i fin tråd med den teori Forster *et al* (2010) tilkendegiver. Foster *et al's* (2010) definerer corporate branding som følgende:

*”a corporate brand is an explicit promise between an organisation and its key stakeholder groups”* (Foster *et al.*, 2010/ Balmer, 1998).

Derudover omtaler Foster *et al* (2010) corporate brandet som *”a powerful “navigational tool” to a variety of stakeholders, which include not only existing employees and shareholders, but also potential*

---

*employees*” (Forster *et al.*, 2010). Da corporate brandet skal ses som et navigationsværktøj for målgruppen, understreger det Temporal’s (2014) pointe om, at branding i den grad er vigtig, selv om virksomheden befinder sig i den offentlige sektor. Foster *et al* (2010) mener, at målgruppen for corporate brandet er nøgleinteressenterne, som for RHP blandt andre omfatter Region Hovedstaden, regeringen, klienterne, de pårørende, konkurrenterne (de private psykiatriske klinikker og somatikken), medarbejderne samt fremtidige medarbejdere. Den definition af målgruppen for et corporate brand er Backhaus & Tikoo (2004) ikke enige i. De mener, at corporate branding kun er målrettet til en ekstern målgruppe.

*“A corporate brand is the visual, verbal and behavioural expression of an organisation’s unique business model”* (Knox & Bickerton, 2003).

Corporate brand er i følge Knox & Bickerton (2003) et udtryk for en virksomheds unikke forretningsmodel, som bliver formidlet via visualisering, kommunikation samt via adfærd. Her skal der lægges mærke til termerne *kommunikativ* og *adfærdsmæssige udtryk*, hvilket er en vigtig del af en virksomheds corporate brand. Det er medarbejderne, der via adfærd og kommunikation skal afspejle det løfte, som organisationen har givet interessenterne. Dette er især gældende i servicevirksomheder, som RHP, da medarbejderne her er virksomhedens ansigt udadtil. Der er altså tale om at adfærd anses som en essentiel faktor, og for at opnå den rigtige adfærd blandt medarbejderne, skal der være sammenhæng mellem en virksomheds vision samt værdier og de værdier medarbejderne selv har. Det vurderes, at der er en sammenhæng mellem RHP’s vision og værdier, for eksempel lyder overskrifterne for de to strategier meget ens ”*med mennesker i centrum*” og ”*patienten i centrum*”. Hvis der graves et spadestik dybere, vurderes det, at der faktisk er en sammenhæng, hvis der ses på den sidste af de 10 visioner, som lyder ”*en psykiatri med fokus på forskning, udvikling og fornyelse*” og på værdierne *faglighed* samt *udvikling*. Det vurderes dog, at der også er et par afstikkere, hvor sammenhængen ikke er lige så tydelig. Jo større sammenhæng der forekommer mellem medarbejderens værdier og RHP’s værdisæt og visionerne, des lettere kan virksomhedens løfte og værdier kommunikeres, da buskabet skal leveres af medarbejderne (Foster *et al*, 2010). Her er der altså et direkte link mellem virksomhedens corporate brand og employer brand, som bliver beskrevet i nærmere senere i kapitlet i afsnit 2.4.s

Det er ikke altid lige til at udarbejde en virksomheds corporate brand, da der er mange facetter, der spiller ind. Knox & Bickerton har udarbejdet 6 konventioner, som skal overvåges og holdes ved lige for på den måde at sikre, at virksomhedens corporate brand ikke slår fejl.

1. Brand sammenhæng – vision, kultur, image og konkurrencesituationen

2. Brand konstruktion/opbygning – corporate brand positionering
3. Brand bekræftelse – formulering af corporate brand proposition
4. Brand overensstemmelse – udvikling af en enslydende kommunikation
5. Brand kontinuitet – inkorporerer brandet dybere i virksomheden
6. Brand konditionering – overvågning

Teorien er udviklet via kvalitative data, hvor de har benyttet sig af aktionsforskning i en mindre advokatvirksomhed. Ulempen ved denne teori er, at den er udviklet i mindre virksomhed, hvor der var lettere tilgang til alle aspekter i virksomheden, og derved er det nemmere at få adgang til de nødvendige informationer, der skal benyttes til udviklingen af virksomhedens corporate brand (Knox & Bickerton, 2003). RHP er en større virksomhed, som hører under et udviklet tilhørsforhold til Region Hovedstaden, som igen ligger under for nogle restriktioner udstedt af staten (se kapitel 1). Udviklingen samt management af corporate brand drager mange lighedspunkter med produktbranding, hvor det gælder om at differentiere sig fra konkurrenterne, men det er mere komplekst i sin udregning, da målgruppen er større og mere kompleks (Knox & Bickerton, 2003).

Da et corporate brand er komplekst at udvikle og efterfølgende er svært at vedligeholde og videreudvikle, er der mange virksomheder, der ikke følger det til dørs. Der er mangel på corporate brand håndtering i mange virksomheder (Knox & Bickerton, 2003), hvilket også kommer til udtryk hos RHP. Der er flere gange blevet bedt om indsigt i diverse strategier, såsom corporate brand strategien, employer brand med flere, hvor svaret har været, at en sådan ikke findes, da den ikke er udviklet. Det anses som et problem af flere grunde, en af dem er, at et corporate brand, som nævnt tidligere, skal anses som et *“navigational tool”* for interessenter (Foster *et al*, 2010). Et andet problem er, at det er vigtigt at brande sig selv, selvom der er tale om en virksomhed i den offentlige sektor, idet man kan bruge det til at skabe opmærksomhed omkring virksomheden (Temporal, 2014).

## 2.4 Employer branding

Begrebet employer branding har sin primære oprindelse i corporate branding teorien, og kendetegnes som et nyt begreb og en ny disciplin, som flere og flere virksomheder retter fokus imod, da der i fremtiden vil være kamp om de menneskelige ressourcer, ligesom indledningen og problemfeltet til afhandling beskriver. Employer branding er en videreudvikling af produkt branding, set i et Human Ressource Management perspektiv. Det er altså et sammenspil mellem marketing og HR. Det er et forholdsvis nyt område, som langt fra er færdigforsket. Det er et område, som virksomhederne i højere grad fokuserer på, og med god grund.

---

Især i servicesektoren, som RHP hører under, er det vigtigt at fokusere på medarbejderne, da de leverer ”produktet”. Som pointeret tidligere skal dette helst ske i overensstemmelse med det udtryk, som virksomheden ønsker corporate brandet (Seldorf, 2008, s. 11).

### 2.4.1 Definition af - og rammebetingelser for employer branding

Flere forskere er kommet med deres bud på, hvordan en definition af begrebet employer branding skal lyde. Her bliver 3 definitioner fremstillet:

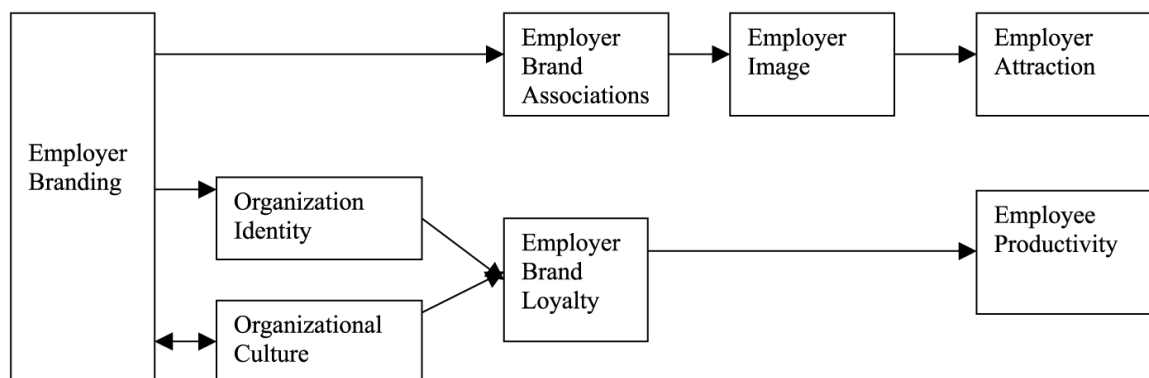
*“a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm”* (Backhaus & Tikoo, 2004/Sullivan, 2004, s, 501).

Således anses employer branding som en målrettet og strategisk proces, der har til hensigt at brande virksomheden som arbejdsgiver overfor eksisterede såvel som potentielle medarbejder.

Employer branding adskiller sig fra produkt/service brand og corporate brand på to punkter;

1. Karakteriserer virksomhedens *identitet* som arbejdsgiver.
2. Er rettet mod både *interne* og *eksterne målgrupper*, hvor både produkt brand og corporate brand primært retter henvendelse mod en ekstern målgruppe (Backhaus & Tikoo, 2004).

Formålet med employer branding er at tiltrække, motivere samt fastholde medarbejdere. Desuden siger Backhaus & Tikoo (2004) også, at employer branding skal gøre det nemt for medarbejderne at identificere én arbejdsplads fra en anden. Det betyder, at medarbejderne og/eller de potentielle medarbejdere skal kunne se samt forstå lige netop de karakteristika, der er ved at arbejde for en bestemt virksomhed frem for hos konkurrenten. Altså skal employer branding anses som de funktionelle, økonomiske og psykologiske fordele, der er ved at arbejde i en bestemt virksomhed. At virksomheden som arbejdsplads skal være nem at identificere samt skal være differentieret fra konkurrenterne er samme ’regel’, som er gældende ved produkt branding og corporate branding teorierne (Moroko & Uncles, 2008). Markedsføringen af et employer brand skal både ske internt i virksomheden samt eksternt for at give et klart indtryk af, hvor virksomheden som arbejdsplads adskiller sig fra andre og dermed understrege, hvad der gør det attraktivt at arbejde der (Backhaus & Tikoo, 2004). Elementer ved interne og eksterne branding bliver gennemgået senere her i kapitlet afsnit 2.4.2 og 2.4.3. Backhaus & Tikoo (2004) har udarbejdet et framework, der demonstrer dynamikken i et employer brand, se figur 2.1 nedenfor.



Figur nr. 2.1 Employer branding framework (Backhaus & Tikoo, 2004).

Deres illustration anses som et samlet teoretisk fundament samt en dagsorden for, hvordan begrebet employer branding skal benyttes effektivt i HR samt i forskningsøjemed. Teorien er udarbejdet ud fra marketing og managementlitteratur/teori og illustrerer employer branding som en effektiv paraply, hvor under forskellige rekrutterings- og fastholdelsesaktiviteter kanaliseres i en koordineret HR strategi. Påstanden er, at hvis rekruttering, personale, uddannelse & udvikling samt karriere management samles under en paraply, opstår der en positiv synergieffekt, og derved vil resultatet være mere værdifuldt end, hvis disse aktiviteter stod alene. Hermed har employer branding potentiale til at være et meget værdifuldt værktøj både for ledere og i forskningsøjemed. Backhaus og Tikoo (2004) gør opmærksom på, at der er manglende forskning på den interne branding. Kritikken af Backhaus og Tikoo's (2004) teoretiske fundament er, at der ikke er interaktion mellem aktiviteterne med intern fokus og eksternt fokus.

Hidtil har det primære fokus været på eksternt branding, men der er kommet en øget fokus på den interne branding og derfor mener Mosley (2007), at der skal være en sammenhæng mellem de eksterne rekrutteringsaktiviteter og medarbejderes erfaringer, altså kulturen – det interne. Det påpeges dog, at det er meget svært at ændre på en allerede eksisterende kultur (Mosley, 2007) (Foster *et al.*, 2010).

Desuden argumenterer Mosley (2007) for, at employer branding skal fokusere på de bagvedliggende områder, såsom *belønning og anerkendelse* (belønning og anerkendelse ses som *Employer Value Proposition*, herefter *EVP*), og ikke kun på rekruttering. Belønning omfatter mere end bare løn og personalegoder, det omfatter også ”*udfordringer og ansvar i jobbet, udviklingsmuligheder, status og anerkendelse*” (Larsen, 2006, s. 150). Begrundelsen for at employer branding skal indeholde belønning og anerkendelse er, at det er medarbejderens adfærd, der er den vigtigste faktor for kundetilfredshed for virksomheder i servicesektoren som RHP. Der er nemlig en sammenhæng mellem tilfredse medarbejdere, tilfredse kunder og positivt resultat på bundlinjen. Tilfredse medarbejdere er mere tilbøjelige til at levere en ensartet og positiv service



---

(Ibid.). Denne vurdering er Foster *et al* (2010) enig i og tilføjer, at det også skal omfatte en integrering af intern branding og employer branding, for på den måde at knytte medarbejderne til arbejdspladsen og derigennem opnå konkurrence og indtjenings fordele. Mosley (2007) definerer begrebet employer branding ud fra den originale definition, der lød således:

*”... the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company”* (Mosley, 2007/Barrow & Ambler, 1996 s. 130).

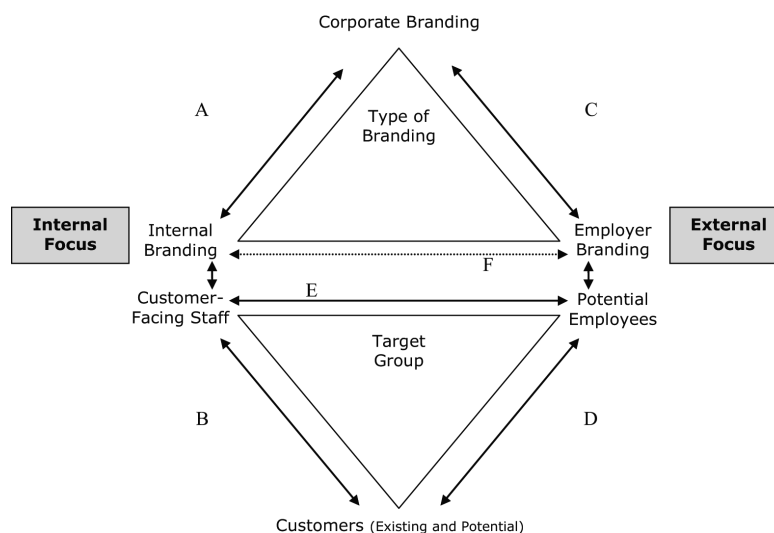
Således anses employer branding som en kombination af de funktionelle, økonomiske og psykologiske fordele, der er ved arbejdspladsen og som er identificeret af virksomheden. Formålet er at skabe et sammenhængende regelsæt, der har til hensigt at forenkle og fokusere prioriteter, øge produktiviteten samt forbedre rekruttering, fastholdelse og engagement (Mosley, 2007/Barrow & Ambler, 1996). Nøgleordet i Mosley’s (2007) teori er sammenhæng, altså den røde tråd. Netop den røde tråd anses som et essentielt element ved opbygningen af et employer brand i Foster *et al* (2010), der definerer begrebet således:

*“...an employer brand can be regarded as a psychological contract between an employer and employee, and similarly the corporate branding literature (e.g. Olins, 2004) has long considered a brand as a promise from an organisation to customers”* (Foster et al, 2010/Moroko and Uncles, 2008).

Her bliver der refereret direkte til idéen om, at et brand er et løfte fra virksomheden til kunden, præcis som det blev beskrevet tidligere. Formålet med et employer brand er, at det er med til *at sikre rekruttering af de rigtige mennesker i første forsøg*. Med det menes at sikre, at de brandværdier, som virksomheden har, stemmer overens med de værdier, som potentielle medarbejdere har og dermed kan spejle sig i. Derudover har det til formål at skabe en opfattelse af virksomheden som et ønskværdigt sted at arbejde (Forster *et al*, 2010).

For at et employer brand bliver en succes, skal et corporate brand løfte være klart, og der skal være sammenhæng mellem corporate brand og employer brandet. På den måde undgås det, at der opstår en opfattelse af, at den psykologiske kontrakt bliver krænket. Der skal altså være integration mellem virksomhedens corporate brand og employer brand, ellers kan der forekomme uoverensstemmelser set med målgruppernes øjne. Resultatet af uoverensstemmelser kan være, at corporate brand har en negativ indvirkning på employer brandet eller omvendt (Forster *et al*, 2010). I værste fald kan det medføre en reduktion i konkurrenceevnen på arbejdsmarkedet samt en øget personaleomsætning (Backhaus & Tikoo, 2004).

For at kunne se sammenhængen mellem corporate branding, employer branding, internt fokus og eksternt fokus har Foster *et al* (2010) udarbejdet et framework, som giver et klart overblik og viser hvordan, de ser sammenhængen. Se figur nr. 2.2 nedenfor.



Figur nr. 2.2 viser forholdet mellem intern, employer and corporate branding; A conceptual framework (Foster *et al*, 2010).

Her er sammenhængen mellem de ovenstående emner tegnet ind. Man kan forstille sig, at de to trekantede folder op i mod hinanden, og mødes i ”en højere enhed” – hvis der altså er skabt sammenhæng. Hvis der derimod ikke er skabt sammenhæng, vil de to trekantede ikke være lige store.

Et employer brand består overordnet af tre elementer, som alle er lige vigtige og derfor bør inddrages i udarbejdelsen af employer brandet. Begrundelsen for dette er, at ”*det billede, der opbygges og kommunikerer, skal være stabilt på tværs af alle tre dimensioner, for at employer brandet bliver succesfuldt*” (Seldorf, 2008, s. 11). Den første dimension er *virksomhedens identitet* - sådan som medarbejderne opfatter virksomheden. Virksomhedens identitet har medindflydelse på medarbejdernes og potentielle medarbejders employer brand loyalitet, og derigennem har indvirkning på produktiviteten hos medarbejderne (Backhaus & Tikoo, 2004). Den anden dimension er *virksomhedens profil* - det vil sige *vision* og *værdier* samt *EVP*. Den sidste dimension er *virksomhedens image*, altså den opfattelse, som omverden har af virksomheden (Seldorf, 2008, s. 11) (Backhaus & Tikoo, 2004) (Mosley, 2007). Employer brand image har til formål at give et billede, der viser organisationen som et godt sted at arbejde (Backhaus & Tikoo, 2004/Sullivan, 2004). Med andre ord består employer brandet af den opfattelse, der er internt i virksomheden, ledelsens ønsker for retningen af virksomheden og den eksterne opfattelse af virksomheden.

#### 2.4.1.1 Virksomhedens identitet

Virksomhedens identitet kan beskrives som den kollektive opfattelse, som medarbejderne har af, hvem virksomheden er. Virksomhedsidentitet formidler forholdet til employer brand loyalitet, der er med til at øge medarbejderproduktiviteten. Medarbejdere vil gerne identificere sig med den virksomhed, de arbejder i, og det gør de, hvis virksomhedens identitet formår at være attraktiv eller unik (Bachhause & Tikoo, 2004/Dutton *et al.*, 1994).

Des mere positiv identiteten fremstår, jo mere bidrager det til selvværd i blandt medarbejderne, og dermed vil flere medarbejdere identificere sig med virksomheden (Backhaus & Tikoo, 2004/Dutton *et al.*, 1994). Dette vil resultere i en følelse hos medarbejderen af, at identifikation med virksomheden stiger, og dermed stiger engagementet hos medarbejderne også (Backhaus & Tikoo, 2004/Crewson, 1997).

#### 2.4.1.2 Virksomhedens profil

Virksomhedens profil er et udtryk for, om værdigrundlaget og adfærden blandt medarbejderne understøtter virksomhedens visioner (Seldorf, 2008, s. 15). Da det er virksomhedens visioner og værdigrundlag, der ligger til grund for virksomhedens profil, anses det derfor som værende værdifuldt, at den eksterne kommunikation bliver afspejlet i den interne adfærd. Under virksomhedens profil hører EVP, som skal komme til udtryk via employer brandet (Backhaus & Tikoo, 2004), og som skal tydeliggøre værdien, som medarbejderen får via sin ansættelse i virksomheden (Seldorf, 2008, s. 52-53).

#### 2.4.1.3 Virksomhedens image

Virksomhedens image er virksomhedens omdømme, hvilket i høj grad hænger sammen med lysten til at arbejde i virksomheden (Larsen, 2006, s. 25). Med andre ord er det, det billede offentligheden har af en virksomhed, og det kan eksempelvis påvirkes af dårlig omtale i medierne, og dermed vil det give problemer med rekruttering af nye medarbejder (Larsen, 2006 s. 137). Og selvfølgelig omvendt kan positiv medieomtale være med til at øge antallet af ansøgere.

De ovenstående tre dimensioner, som employer brandet består af, overlapper hinanden, og derfor vil de elementer, der går igen i alle tre dimensioner, udgøre den platform, der er virksomhedens DNA. Hvis DNA'en ikke fremstår som elementer, der vil tiltrække nye medarbejdere, af den ene eller anden grund, skal der ses nærmere på de fælles elementer, der fremgår af identiteten og profilen (Seldorf, 2008, s. 51-52). På den baggrund bliver den forstående datapræsentation og analyse præsenteret med udgangspunkt i de tre dimensioner som til sammen benævnes som IPI GAP analyse (Ibid.).

---

## 2.4.2 Intern Branding

Intern branding handler om, at der skal være en intern kontinuitet hos alle eksisterende medarbejdere, både hos det personale, der har kontakt til patienterne, altså plejepersonale og læger, men også det administrative personale (Foster *et al*, 2010). De skal altså agere i forhold til organisationens corporate brand både udadtil men også internt i organisationen - altså *Walk The Talk*. Desuden kan brandet kun være effektivt, hvis/når det er dybt indprentet i den daglige ledelse. Dette kan gøres ved udarbejdelse af arbejdsgange og strukturer, der har til formål at øge bevidstheden herom (Mosley, 2007).

Formålet med interne branding er at skabe en stærk workforce, som er svært for andre virksomheder at efterligne. Dette gøres ved, at medarbejderne systematisk bliver præsenteret for det værdigrundlag, som employer brandet springer ud af. På den måde vil kulturen på arbejdspladsen blive opbygget omkring virksomhedens værdigrundlag. Det er meget vigtigt, at arbejdskulturen er bæredygtig, ellers er det ikke en fordel (Backhaus & Tikoo, 2004) med derimod en ulempe, da det er meget svært at ændre på en allerede eksisterende kultur.

*"One of things you find in companies is that once a culture is formed it takes nuclear weaponry to change it"* (Mosley, 2007/Bezos, J., grundlægger af Amazon).

Begrundelsen for at inkorporere værdigrundlaget er, at medarbejderne skal kunne identificere sig med virksomheden og dens værdier og derigennem bestræbe sig på at opnå virksomhedens strategiske målsætninger. Og dermed vil både medarbejdere og organisationen arbejde i samme retning, og medarbejderne vil lettere kunne leve op til det løfte, som der er givet via corporate branding. Derved vil klienten og de pårørende føle, at der er leveret service af høj kvalitet (Foster *et al*, 2010). God kundeservice er kun muligt, hvis der eksisterer en høj grad af medarbejdertilfredshed samt en høj grad af motivation (Wilden *et al*, 2010/ Berry & Parasuraman, 1992) (Foster *et al*, 2010). Desuden er det lettere for medarbejderne at opfylde løftet, hvis de kan identificere sig med de værdier, som springer ud af employer brandet (Foster *et al*, 2010).

Til brug i den interne kommunikation er der mange forskellige værktøjer, for eksempel intranettet, mails, møder, workshops og mange flere. Undersøgelser viser dog, at den mest effektive form for intern kommunikation er face-to-face, og derudover er det også vigtigt, at der blandt andet skabes tillid, involvering samt en form for historiefortælling i forbindelse med al vidensdeling (Šárka, 2014). Derfor anses workshops eller teambuilding for at være de bedste metoder til intern kommunikation af indholdet i et employer brand.

#### 2.4.2.1 Rekruttering og interne branding

Rekruttering af de rigtige kandidater er afgørende, især for servicevirksomheder, der er afhængige af de ansatte til at repræsentere brand værdier og levere deres brand løfte (Foster *et al*, 2010). Og de rigtige kandidater er dem, der kan identificere sig med RHP's værdier. Derfor skal der fokus på at rekruttere de rigtige kandidater fra start, altså dem der besidder værdier, der er i overensstemmelse med alle de forskeskelige brand værdier, som virksomheden besidder. Men da dette er et forholdsvis nyt fagområde, mangler der forskning og litteratur om, hvordan man rekrutterer de rette kandidater i første forsøg (Foster *et al*, 2010). Når en ny sygeplejerske eller sosu-assistent bliver ansat kan intern branding være med til at sikre, at den nye medarbejder fortsætter med at forstå, hvad brandet står for, og hvilke værdier corporate brand foreslår til de eksterne interessenter (Foster *et al*, 2010).

#### 2.4.3 Ekstern Branding

Wilden *et al* (2010) mener, at et job skal håndteres i lighed med det produkt eller den service, som virksomheden vil sælge til forbrugerne. Jobbet skal markedsføres og designes med de samme teknikker og værktøjer, som produkter og service bliver det. På den måde skal både arbejdsgiverens behov samt de fordele, der er ved en ansættelse, kommunikeres både internt og eksternt. Et stærkt employer brand gør, at det er nemmere at levere budskabet for både intern branding og ekstern branding (Wilden *et al*, 2010). I rekrutteringsguiden står der; "*annoncen er som en salgsannonce, hvor både arbejdspladsen og stillingen skal sælges*" (bilag, rekrutteringsguiden, s. 7). Dermed har RHP indarbejdet denne pointe i deres retningslinjer.

Ifølge Backhaus & Tikoo (2004) er ekstern markedsføring af et employer brand primært designet til at tiltrække målgruppen, men det er også designet til at støtte og styrke produktet (service) eller corporate brands. Formålet er at skabe et image, som skal tiltrække potentielle medarbejdere, der så skal være med til at forstærke det image som employer branding efterlader (Backhaus & Tikoo, 2004). For at opnå et gunstigt og positivt image hos målgruppen skal adfærd, kommunikation og symbolik være systematisk planlagt af ledelsen (Foster *et al*, 2010). Begrundelsen for dette er, at medarbejdernes adfærd har en stor indflydelse på, hvordan eksterne interessenter (her i blandt potentielle medarbejdere) opfatter virksomhedens corporate brand (Foster *et al*, 2010) og i den grad også, hvordan virksomheden er som arbejdsplads og dermed employer brand. Som tidligere beskrevet kan det have store konsekvenser at ansætte de forkerte medarbejdere, altså medarbejdere, hvis værdier ikke stemmer overens med virksomhedens værdigrundlag, og på den baggrund ikke kan levere den rigtige ydelse samt leve op til det løfte, som virksomheden har givet interessenterne: "*employees have the potential to make or break the corporate brand*" (Foster *et al*, 2010). Dette un-

derstreger endnu en gang vigtigheden i, at der skal være sammenhæng mellem de værdier, som medarbejderne har og det corporate brand virksomheden ønsker. Det er også en af grundene til, at det er vigtigt at rekruttere de rette medarbejdere i første forsøg (Foster *et al*, 2010).

Mitchell (2004) mener, at der ofte opstår problemer, da virksomhederne indgangsvinkel til at løse problemerne med at få inkorporeret værdigrundlaget i medarbejdernes adfærd er, at værdierne ikke bliver oversat til noget, som medarbejderne kan bruge i sjove hverdagsituationer (Schultz, 2005, s. 105). Medarbejderne skal være med til at udvikle brandet, som skal tage udgangspunkt i den kultur, der allerede eksisterer på arbejdspladsen (Schultz, 2005, s. 124). RHP har involveret medarbejderne i udviklingen af værdigrundlaget, som på den baggrund må antages at tage udgangspunkt i den allerede eksisterende kultur, der er på alle behandlingscentre. Spørgsmålet er bare, om de skulle tage skridtet videre og tage lignende initiativ ved udvikling af deres corporate branding strategi.

Af eksterne kommunikationsværktøjer mener Wilden *et al* (2010), at word of mouth-metoden er den mest troværdige kilde til at sprede budskabet om en virksomheds employer brand. Det påpeges dog at negativ omtale via word of mouth kan resultere i, at medarbejdernes henvisninger kan nedsætte (Wilden *et al*, 2010/Miles & Mangold, 2004). Word of mouth i positive vendinger opstår når medarbejderen er engagerede i virksomheden (Hughes & Rog, 2008).

#### 2.4.4 Employer Brand Equity

For at opnå en bredere forståelse for employer branding inddrager Backhaus og Tikoo (2004) begrebet employer brand equity. Begrebet stammer fra Aaker's marketingbaserede begreb om brand equity, der defineres som følgende:

*"a set of brand assets and liabilities linked to a brand that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers"* (Aaker, 1996 s. 7-8).

Sagt med andre ord er brand equity forbrugerorienteret og relateret til de associationer, som forbrugerne har til et bestemt brand samt den værdi, som forbrugerne tillægger produktet eller servicen (Backhaus & Tikoo, 2004/Keller, 1993). Desuden skal viden om produkt/service brandet give forbrugerne fordele ved at lette informationsbehandling om produktet/servicen, for derigennem at øge tilliden til deres brand valg, hvilket reducerer information, omkostninger og de faktorer, som forbrugerne opfatter som risici. Derfor skal brand equity afspejles i de ændringer, der tager udgangspunkt i forbrugernes opfattelse af risiko, tillid, og informationsomkostninger (Wilden *et al*, 2010).

---

Backhaus og Tikoo (2004) har overført begrebet brand equity til employer branding teorien, og definerer employer brand equity således:

*”Employer brand equity is the desired outcome of employer brand activities. In other words, potential or existing employees will react differently to similar recruitment, selection, and retention efforts from different firms because of the underlying employer brand equity associated with these firms”*

og

*“the effect of brand knowledge on potential and existing employees of the firm”* (Backhaus & Tikoo, 2004).

Hermed er der tale om det *ønskværdige resultat af employer brand aktiviteterne*. Derudover fremhæves det, at employer branding har forskellig effekt på eksisterende og potentielle medarbejdere, eftersom alle har forskellige individuelle opfattelser af virksomheden som arbejdsplads. Employer brand equity skal være med til at øge fastholdelse af medarbejderne og dermed nedsætte personaleomsætningen (Backhaus & Tikoo, 2004).

### 2.4.5 Succes og fiasko med employer branding

I dette afsnit skal der ses eksempler på, hvad der kan ske, hvis employer branding strategien er en fiasko, og hvad der kan ske, hvis den bliver en succes. Desuden ses der nærmere på de elementer, der er med til at gøre employer branding til en succes for virksomheden og dens medarbejdere.

#### 2.4.5.1 Fiasko

For at komme med et eksempel på hvor galt det kan gå en virksomhed, hvis employer branding ikke bliver fulgt til dørs, skal der her ses nærmere på implementeringen af den nye skolereform, som trådte i kraft for skoleåret 2014/2015. Begrundelsen for at benytte dette eksempel er, at skolen hører under den offentlige sektor og yder en service til borgerne. De to faktorer gør, at det er muligt at trække paralleller mellem dette eksempel samt, hvordan RHP skal forholde sig til udarbejdelsen samt implementeringen af deres employer brand.

Efter at skolereformen er trådt i kraft, står skolerne rundt om i landet med et kæmpe problem i form af medarbejderflugt. Hver 10. lærer har sagt deres job op, og dermed helt forladt folkeskolen som arbejdsplads, og der er tale om lærere, der er langt fra pensionsalderen. Folkeskolereformen får en del af skylden, da der med den er lavet om i lærernes grundlæggende arbejdsvilkår, da en stor del reformen handler om, hvor og hvor-

---

når de lægger deres arbejde. Ifølge Claus Hjortdal, der er formand for Danmarks Skolelederforening, er det ikke kun skolereformen, der ligger til grund for medarbejderflugten, men også hele italesættelsen af det at være lærer – det er ikke smart. Problemet er så stort, at en undersøgelse viste, at 41 procent af de adspurgte kommuner har store eller i nogen grad problemer med at rekruttere nye medarbejdere (Politikken, 2015).

På trods af medarbejderflugt og dårlig omtale i medierne, er eleverne positive over for reformen og støtter op omkring den. Det kan dog ikke undgås, at eleverne i nogen grad bliver påvirket af deres forældres negative holdning samt den dårlige omtale i medierne. Derfor opfordrer Miranda Dagsson, der er formand for foreningen Danske Skoleelever, til at forældrene holder tilbage med deres negative holdninger omkring spisebordet for ikke at påvirke børnene negativt (Dagensdannelsen, 2015).

Ovenstående er et udmærket eksempel på, hvordan en virksomheds/organisations employer brand anses for at være dynamisk og under konstant påvirkning af for eksempel kultur og sociale kontekster, så som medieomtale, virksomhedens interne og eksterne branding/kommunikation.

#### 2.4.5.2 Succes

Ifølge Sullivan (2004) er der 8 punkter, som skal opfyldes for, at en virksomhed kan opnå succes med deres employer brand. De 8 punkter er følgende:

1. Balance mellem god ledelse og høj produktivitet.
2. Opnå offentlig anerkendelse (bedste arbejdsplads-liste).
3. Medarbejdere proaktivt fortæller om arbejdspladsen (selvfølgelig positive fortællinger).
4. Bliv nævnt.
5. Bliv den de andre benchmarker med.
6. Øg kandidaternes bevidsthed om virksomhedens *best practices*.
7. Mål og vurder branding løbende, også selv om virksomheden er den bedste.
8. De virksomheder, der kan omfavne employer branding, har en konkurrencefordel (Sullivan, 2004)

Ifølge Moroko og Uncles (2008) og Christensen (2007) opnår en virksomhed succes med sit employer brand ved igennem marketingskommunikation at levere et præcist portræt og ved konsekvent at levere det i en sammenhæng med det løfte, som produkt (service) brandet har givet. Denne opfattelse svarer til organisatorisk adfærd, der ses inden for den psykologiske kontrakt-teori, nemlig individuelle overbevisninger om gensidige forpligtelser mellem arbejdstagere og arbejdsgivere. Medarbejderne danner et billede af disse gensidige forpligtelser under rekrutteringsprocessen og de er baseret på klare erklæringer givet af virksomheden sammen med uformelle og måske upræcise oplysninger. Disse uformelle og upræcise oplysninger



---

kan komme forskellige steder fra, for eksempel via eksterne personalekonsulenter, word of mouth, pressen eller sociale medier. Når den psykologiske kontrakt er opfyldt, er der en større tendens til at medarbejderne er engagerede og loyale. Brydes den derimod er der stor risiko for, at engagementet samt produktiviteten falder samt en øget personaleomsætning (Moroko & Uncles, 2008).

En anden faktor for at et employer brand bliver en succes er, at det skal være retvisende og præcist, desuden skal det kommunikeres ud til hele virksomheden, så der ikke opstår misforståelser eller kulturkløfter. Hvis disse to faktorer opfyldes, mener Moroko og Uncles (2008), at virksomheden kan opnå stor succes med deres employer branding og dermed fremstå som en attraktiv og ønskværdig arbejdsplads (Moroko & Uncles, 2008). For RHP betyder det, at de skal kommunikere budskabet om de fordele, der falder ind under den psykologiske kontrakt, der er ved deres arbejdsplads. Her retter vi igen blikket imod værdisættet, hvor faglighed og uddannelse i høj grad falder ind under denne kategori og anses for at være nogle af de værdier, der skal lægges vægt på for at opnå succes med deres employer brand.

En offentlig servicevirksomhed, der har haft succes med deres employer brand, er Center for Socialpsykiatri på Lolland, som har vundet en pris for at være den bedste offentlige arbejdsplads samt den tredje bedste arbejdsplads i kategorien, Danmarks Bedste Mellemstore Arbejdsplads, 2014 (DR, 2014) ([www.greatplacetowork.dk](http://www.greatplacetowork.dk)) (Berlinske media, 2014). De havde sat en målsætning om at blive Danmarks bedste arbejdsplads fordi, det smitter af på deres klienter (handikappede borgere). De beskriver processen som værende simpel; ”*Husk nu fra ledelsens side at rose medarbejderne. Husk nu, at man kan selv. Man planlægger selv. Man tager selv stilling. Og man skal have anerkendelse. Og internt blandt medarbejdere er sladder og så videre forbudt*” fortæller Gert Mortensen, der er formanden for Social- og Psykiatriudvalget (DR, 2014). Han pointerer dog, at det er vigtigt at få indarbejdet tiltagene, og få det gjort hver dag. Hermed kan Center for Socialpsykiatri på Lolland bryste sig af, at være en arbejdsplads med glade og tilfredse medarbejdere og samtidig udøve best practices inden for området. Dermed booster de deres employer brand i en grad, der er beundrings- og misundelsesværdigt for andre virksomheder.

## 2.5 Rekrutteringsteori

Employer brand er med til at sikre, at de rationelle og følelsesmæssige fordele er sammenfaldende mellem eksisterende og potentielle medarbejders forventninger (Mosley, 2007) (Foster *et al*, 2010). En ansøger sammenligner sine behov, personlighed og værdier med det virksomheden kan tilbyde inden, et evt. job søges. Inden for servicesektoren, kan det ikke understreges nok, hvor vigtig en faktor det er, at de eksisterende medarbejdere er virksomhedens ansigt udadtil og potentielt kan yde service til en fremtidig medarbejder.

---

Derfor skal medarbejderens adfærd være i overensstemmelse med det værdisæt, virksomheden har. Det helt essentielle her er, at virksomheden har kommunikeret klart og præcist om deres kultur, identitet og værdier til omverden, da det er måden, hvorpå der skabes et realistisk billede af, hvad den psykologiske kontrakt mellem medarbejdere og virksomheden indebærer (Foster *et al*, 2010).

Rekruttering er en attraktionsproces, hvor det er et mål at have mange ansøgere, for på den måde kan arbejdsgiveren være mere selektiv i udvælgelsesprocessen, hvilket resulterer i en bedre ansættelse for både virksomheden og enkeltpersonen i form af øget ydeevne. (Acarlar & Bilgiç, 2012/Carlson, Connerley and Mecham 2002). Tiltrækningen af en virksomhed er den første faktor, der indgår i rekrutteringsprocessen, og kan betragtes som den vigtigste, for uden den ville der ikke komme nogle ansøgninger (Acarlar & Bilgiç, 2012). Derfor er det vigtigt, at virksomheden har et retvisende og positivt image, da det har indflydelse på ansøgerens tiltrækning af virksomheden, men den fulde forståelse for sammenhængen er ikke undersøgt til bunds (Backhaus & Tikoo, 2004/Tom, 1971; Belt and Paolillo, 1982; Gatewood *et al.*, 1993; Turban and Greening, 1997/ Barber, 1998).

I søgen på nye medarbejdere, skal der udformes en stillingsannonce, og den mængde af information, der er tilgængelig her, vurderes til at være positivt relateret til indflydelse på ansøgerens beslutning om at søge jobbet (Acarlar & Bilgiç, 2012/Barber og Roehling 1993). Men ud over mængden af informationer givet i stillingsannoncen er indholdet og typen af information også vigtig, og det skal være relevant i forhold til jobbet (Acarlar & Bilgiç, 2012/Yu'ce and Highhouse, 1998). Desuden viser undersøgelser, at hvis annoncen indeholder de fordele, der er ved at arbejde for virksomheden, vil der være flere ansøgere. Desuden anses troværdighed for at have indflydelse på, om ansøgerne finder jobbet spændende nok til at sende en ansøgning (Acarlar & Bilgiç, 2012). Som beskrevet under ekstern branding, afsnit 2.4.3, anses word of mouth at være den mest troværdige kilde til at gengive informationer om en virksomheds employer brand (herunder de fordele der er ved at arbejde for en virksomhed), og dette faktum bør ledere gøre brug af og etablere medarbejderne henvisning programmer (Wilden *et al*, 2010).

En jobannonce skal målrettes det jobmarked, hvorfra der søges kandidater og jobannoncerne skal tilpasses den målgruppe, som den skal "ramme", især når man tager i betragtning, at jo mere erhvervs erfaring en kandidat har, jo mere kritisk indstillet er vedkommende over for klarheden og troværdigheden ved en virksomheds employer brand (Ibid.). Desuden skal selve ansættelsesprocessen og dermed jobinterviewet afspejle virksomhedens employer brand for at skabe troværdighed (Ibid.).

---

Arbejdsmarkedet er præget af asymmetrisk information. Før påbegyndelse af job og direkte oplevelse af arbejdsbetingelser på første hånd, kan en potentiel medarbejder ikke fuldt ud vurdere kvaliteten af en potentiel arbejdsgiver med sikkerhed. Det samme er tilfældet fra arbejdsgiverens synsvinkel. Asymmetrien opstår i forhold til udbud og efterspørgsel på arbejdskraft inden for den givne branche (Larsen, 2006, s. 123).

### 2.5.1 Motivationsfaktorer ved jobsøgning i den offentlige sektor

Når en person skal vælge arbejde i dag, gøres det ikke kun ud fra et økonomisk perspektiv - men også af emotionelle grunde (Ibid.).

*”medarbejderen i dag vælger arbejdsplads med hjertet og ikke af rationelle årsager, som for eksempel løn og arbejdstider” (Ibid.).*

OAO (Offentlige Ansattes Organisation, der arbejder for løn og arbejdsvilkår, for offentlige ansatte) har lavet en undersøgelse, der viser hvilke faktorer, der positivt påvirker tiltrækning og fastholdelse i den offentlige sektor. Formanden for FOA (FOA er fagforbund for blandt andet sundheds og social assistenter, der er en del af plejerspersonalet og dermed en del af undersøgelsesmålgruppen for denne afhandling) Dennis Kristensen, beskriver tre faktorer, der tiltrækker samt tre faktorer, der er med til at fastholde medlemmerne af FOA til et arbejde i den offentlige sektor. Tiltrækningsfaktorer er god løn, uddannelse og respekt for faglighed, hvor fastholdelsesfaktorerne er igennem anerkendelse, udvikling og respekt. Dermed vurderes det at det værdisæt, som RHP har udviklet, er spot on i forhold til hvilke faktorer, der motiverer og fastholder medarbejderne (OAO).

## 2.6 Branding i private sektor vs. den offentlige sektor

Som det er beskrevet tidligere er der ikke udviklet og dermed heller ikke nedskrevet nogen form for produkt brand eller corporate brand strategi for RHS. Men ifølge Temporal (2014) er der ingen vej uden om branding, da der i fremtiden vil være skærpet konkurrence om alt, her i blandt også talenter (medarbejdere generelt) (Temporal, 2014, s. 7).

Der er fire grunde til, at der skal brandes, selv om RHP befinder sig i den offentlige sektor. Tre af grundene er de samme, som er gennemgået tidligere, i afsnit 2.1.1, nemlig differentiering, følge med ændringerne i samfundet og efterspørgslen. Men den fjerde grund til at benytte branding i den offentlige sektor er, at virksomheden allerede har et image blandt befolkningen, og ved at udvikle brands kan virksomheden være med

---

til at styre det image i en positiv (eller mere positiv) retning (Temporal, 2014, s.10-11). Det vil altså sige, at RHP allerede har et service og et corporate image ude i befolkningen, som der skal tages højde for, når der udvikles et employer image. Det er dermed vigtigt at undersøgelsen, der skal udarbejdes til denne afhandling, klarlægger, hvad RHP's image er, i deltagernes perspektiver forud for deres eventuelle ansættelse i virksomheden. Hvis dette bliver klarlagt vurderes det, at udviklingen af et employer brand er muligt.

Der er flere fordele ved at benytte branding for RHP, for eksempel at blive set og hørt, både nationalt og internationalt, hvilket kan føre til magt og penge i form af donationer osv. De største forskelle mellem den offentlige sektor og den private sektor er, at den organisatoriske opbygning er hierarkisk opbygget i den offentlige sektor. Det kan også være tilfældet i nogle private virksomheder, men der er meget langt til den endelige beslutningstager i den offentlige sektor, og længere end der er i de fleste private virksomheder. Desuden hører RHP ind under kategorien *non-profit*, og har kun til formål at tjene borgerne (Temporal, 2014). Disse faktorer skal der tages højde for ved branding, så når argumentet om at branding kan betyde flere penge er det med henblik på, at disse skal bruges til eksempelvis forskning, bedre faciliteter, flere sengepladser og så videre.

### 2.6.1 Implementering

Når et brand skal implementeres i en virksomhed, skal det ske på alle niveauer, ellers skaber det mistillid til virksomheden (Temporal, 2014, s. 207-208). Brand management har til opgave at styrke virksomhedens værdigrundlag og sørge for, at det gennemsyrrer organisationskulturen (Temporal, 2014, s.148). Når employer brandet skal implementeres i arbejdskulturen på RHP, er det vigtigt, at noget af værdigrundlaget afspejler personlighedskarakteristika, altså en bestemt måde at opføre sig og handle på. Det vurderes at RHP's værdisæt indeholder sådanne karakteristika med værdierne *respekt* og *ansvar*. Udfordringer for brand management i den offentlige sektor er blandt andet at balancere mellem den langsigtede strategi og den kortsigtede målsætning samt politisk indblanding (Temporal, 2014, s.148).

HR's rolle ved intern branding er begrænset til at støtte kommunikationen og HR har desværre ikke en aktiv rolle i implementeringen (Mosley, 2007), da denne opgave skal delegeres ud til mellemlederne (Johnson *et al*, 2006, s. 521). Dette har resulteret i, at HR ikke er gået så meget op i substansen (Mosley, 2007). Da implementeringsansvaret ligger hos mellemlederne bliver face-to-face metoden, som beskrevet tidligere i afsnit 2.4.2, anvendelig. Da employer branding strategien bliver udarbejdet af HR eventuelt i samarbejde med marketing og kommunikationsafdelingen, er *strategiske workshops* for mellemledere en mulighed for at få videregivet budskabet om indholdet. Disse workshops har til formål at oversætte virksomhedens em-

ployer brand strategi og alle de elementer, der hører her ind under til et sprog, der gør det forståeligt for medarbejderne og dermed kan bruges i hverdagen (Johnson et al, 2006, s. 574).

## 2.7 Opsummering

For at skabe et overblik over de vigtigste parametre ved udviklingen af et stærkt employer brand, har jeg udarbejdet et skema, se skema nr. 2.1 neden for. Alle parametrene er gennemgået i dybden igennem hele kapitlet. Formålet med skemaet er, at danne grundlag for udarbejdelsen af en benchmarking (sammenligning) i kapitlet 4 mellem, hvilken grad af vigtighed teorien tillægger de enkelte parametre i udviklingen af et employer brand og i hvor høj grad, RHP i skrivende stund leverer, det teorien forskriver. På denne måde bliver det overskueligt, hvor indsatsen skal ligge.

PARAMETER I EMPLOYER BRANDING	VIGTIGHED	BEDØMMELSE
<b>Employer brand opbygges ud fra:</b>		
Virksomhedens identitet - medarbejdernes opfattelse af virksomheden som arbejdsplads	5	
Virksomhedens profil - vision afspejles i adfærden	5	
Virksomhedens profil - værdier afspejles i adfærd	5	
Virksomhedens profil – EVP	5	
Virksomhedens image - corporate brand	5	
<b>Employer brand har til formål:</b>		
at gøre arbejdspladsen identificerbar	5	
at differentiere arbejdspladsen som arbejdsgiver	5	
<b>Opgaver forbundet med employer branding:</b>		
Ekstern branding	5	
Intern branding	5	
<b>Det ønsket outcome af employer brandet:</b>		
Employer brand equity	5	

Skema nr. 2.1 Skema over de parameter der indgår i et employer branding. Udarbejder med inspiration fra Seldorf, 2008, Backhaus & Tikoo, 2004, Mosley, 2007, Foster et al, 2010 og Wilden et al, 2010.

Skemaet skal læses på følgende måde, kolonnen *vigtighed* fortæller ud fra en skala på 1-5 i hvor høj grad, teorien tillægger hvert punkt for værende vigtigt, hvor 1 er slet ikke vigtig, 2 er ikke vigtig, 3 er hverken eller, 4 er vigtig og 5 er meget vigtig. Da teorien, der er benyttet i denne afhandling siger, at der skal være en

---

sammenhæng mellem alle parametre i et employer brand for at skabe troværdighed, tillægges alle elementerne en vigtighed på 5. Kolonnen *bedømmelse* skal vise hvor stærke de forskellige parametre er i skrivende stund. Med andre ord skal skemaet vise hvor stærk, virksomhedens identitet er ud fra de præsenterede data i kapitel 4 og så videre. Igen vil bedømmelsen være ud fra en 1-5 skala, hvor 1 er meget svagt, 2 er svagt, 3 er kunne være bedre, 4 er stærkt og 5 er meget stærkt.

Brandet anses for at være dynamisk, hvilket betyder, at det konstant skal tilpasses omgivelserne, denne 'regel' er gældende for alle virksomhedens brands. Især i servicesektoren er der en sammenhæng mellem virksomhedens corporate brand, den interne branding og den eksterne branding. Sammenhængen opstår, da det er vigtigt, at de ansatte og især dem, der har direkte kontakt med patienter og pårørende, lever op til det løfte, som virksomheden har givet, via corporate branding. På den måde skabes der kundetilfredshed, og da der kan være potentielle fremtidige medarbejdere blandt patienterne, de pårørende eller nogle i deres omgangskreds, er det vigtigt at få givet et godt indtryk af virksomheden. I tiltrækningsprocessen er word of mouth den mest troværdige kilde. Alle rekrutteringer kan dog ikke komme via netværk, og derfor skal virksomheden være skrap i deres eksterne branding af deres employer brand, og dette skal ske målrettet mod målgruppen.

Employer brandet er opbygget ud fra tre dimensioner, virksomhedens identitet, profil og image, som alle tre lapper ind over hinanden, og lige netop de elementer, som er fælles, er udgangspunktet for virksomhedens employer brand. Formålet med employer brandet er, at det skal være med til at gøre virksomheden som arbejdsplads identificerbar og differentiere den fra konkurrenterne. Employer brandet skal også bruges som værktøj til at tiltrække, fastholde og motivere medarbejderne.

Employer brandet equity er det ønskede resultat af virksomhedens employer brand, og er en vigtig del af udviklingen, da det kan benyttes efterfølgende til at måle effekten.

Stillingsannoncerne skal beskrive, hvor attraktiv arbejdspladsen er ved at informere om alle de fordele, der er ved at arbejde i virksomheden.

Selv om der er tale om en virksomhed i den offentlige sektor, anses brand på alle niveauer som værende vigtigt, da virksomheden her igennem kan kontrollere imaget og være med i kampen om medarbejderne. Der vil dog være nogle hensyn, som der skal tages højde for, da virksomheden er underlagt nogle retningslinjer fra politisk side.

---

Spørgerammen til undersøgelsen er udarbejdet med inspiration fra teorien, og er vedlagt afhandlingen som bilag 3.

---

## 3 Valg af metode samt videnskabelig perspektivering

### 3.1 Introduktion

Formålet med dette kapitel er at give læseren en forståelse for den tankegang samt den arbejdsproces, der er fundamentet for udarbejdelsen af denne afhandling. Dette kapitel vil tage læseren igennem den valgte metode til indsamling af de data, som er fundamentet for den forestående analyse, der har til formål at besvare den stillede problemformulering. Derefter vil der blive beskrevet samt argumenteret for forskningsstrategien, altså hvordan behandles de indsamlede data i forskningsøjemed.

Derudover vil der i dette kapitel også blive set nærmere på det syn på verden samt den fortolkningsproces, der ligger til grund for den forestående analyse, der bliver præsenteret i kapitel 4 og 5.

### 3.2 Metode – indsamling af data samt forskningsstrategi

#### 3.2.1 *Kvalitativ dataindsamling*

For at kunne komme med et kvalificeret bud på en besvarelse af problemformuleringen, var det nødvendigt at indsamle primære data, der kan benyttes til analysen. Der er gennem forløbet benyttet flere forskellige interviewteknikker, som alle sammen har været af kvalitativ karakter. De forskellige interviewformer vil blive gennemgået nedenfor.

Begrundelserne for, at der er benyttet kvalitative interviews som primære data til udarbejdelsen af denne afhandling, er flere. Den første er, at Wilden *et al* (2010) og Morko & Uncles (2008) benyttede sig af kvalitative interviews til udarbejdelsen af deres teorier, der omhandler employer brand equity og succes kriterier, hvilke er to af de centrale teorier, denne afhandling er baseret på. Desuden gør den kvalitative interviewform det muligt at finde frem til en mere dybdegående forklaring på de stillede spørgsmål. Ved brug af denne metode er det muligt at få et mere fyldestgørende og nuanceret billede af de oplevelser, som de adspurgte har haft.

Ved brug af kvalitative interviews kan der opstå et asymmetrisk magtforhold mellem interviewer og deltageren. Da intervieweren dels styrer samtalsituationen og dels styrer samtaleemnet, argumenteres der for, at det er intervieweren, der har magten (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 51) (Fuglesang *et al*, 2013, s.



---

321/Højberg). Ligeledes argumenteres der for, at det lige såvel kan være den interviewede, der sidder med magten, da denne besidder en viden, som interviewererne gerne vil have indblik i. Magtbalancen er dermed ikke entydig men en vigtig faktor, som interviewererne skal være klar over ved udførelsen af selve interviewet (Fuglesang *et al*, 2013, s. 321/Højberg). Denne faktor har jeg prøvet at tage højde for.

Konsekvensen af den benyttede teknik er, at analysen kun vil vise et lille udsnit af det store samlede billede. Men fordelene vejer tungere end ulemperne, og desuden vil der blive taget højde for ulemperne i analysen. Der er benyttet forskellige varianter for kvalitative interviewteknikker, som vil blive gennemgået i det følgende afsnit.

### 3.2.1.1 Udvalgelse af respondenter

Alle deltagerne i undersøgelsen hører ind under den faggruppe, der er kategoriseret som plejepersonalet. Det vil sige sygeplejersker, SOSU-assistenters, SOSU-medhjælpere og socialrådgivere. Alle deltagerne har været en eller flere rekrutteringsforløb igennem de seneste seks måneder forud for interviewtidspunktet og kommer fra Center Amager, Hvidovre, Glostrup, Bispebjerg og Nordsjælland. Nogle af centrene har deltagerne af interviewene kun været i kontakt med i form af tidligere ansættelser, praktik eller bare en jobsamtale. Af de 15 deltagere i undersøgelsen er 7 nyuddannede, 3 er rekrutteret internt, 3 er rekrutteret fra somatikken, 1 er lige kommet hjem fra udlandet og 1 er udlænding (tysker). Ydermere er 2 deltagere sosu-assistenters, 1 deltager er socialrådgiver og 12 deltagere er sygeplejersker. Alle hører ind under kategorien plejepersonale, som beskrevet i kapitel 1. 13 af deltagerne fik jobbet og arbejder i dag i RHP, mens 2 deltagere fik afslag på jobbet efter jobsamtalen og arbejder ikke for RHP. Deltagerne arbejder i RHP eller har søgt meget bredt i organisationen, det vil sige, at der er deltagere, der arbejder på psykiatrisk skadestue, lukkede afdelinger, eller på åbne afsnit. Det har været nødvendigt, at deltagere kommer så mange steder fra og med forskellig baggrund for at kunne få deltagere nok, da der ikke er et center eller en afdeling, der skulle ansætte 15 medarbejdere på en gang. I alt deltog 15 medarbejdere i interviewene, der alle varede fra 40 minutter til 60 minutter.

Kontakten til deltagerne af interviewene blev formidlet via hjælp fra Kirstinebjerg. I første omgang sendte de en mail ud til nogle udviklingschefer, der har videreformidlet kontakten via mail til afdelingssygeplejerskerne. Nogle deltagere fik jeg kontakt til ved at spørge deltagerne, om de eventuelt kendte flere, der kunne deltage. Denne fremgangsmåde var nødvendig, da e-rekrutteringssystemet ikke kunne trække data om målgruppen.

### 3.2.1.2 Forskellige former for ustrukturerede interviews

Efter, at der var skabt kontakt til RHP, blev der arrangeret et forventningsmøde mellem virksomhedens repræsentanter, som bestod af Iben Munck Adamsen (Ledelseskonsulent og repræsentant for RH), Louise Berg (Chefkonsulent, repræsentant for RHP) og Ulla Branner Jespersen (Udviklingschef, repræsentant for RHP) og mig som studerende. Formålet var at afstemme forventninger til udgangspunktet og kortlægge afhandlingens omdrejningspunkt (emnet) samt hvilken fremgangsmåde, der ville blive benyttet. Det blev også aftalt hvem, der var kontaktperson til de forskellige problemstillinger, da det grundet virksomhedens organisatoriske opbygning ikke var muligt at en person har adgang til alle relevante oplysninger for denne afhandling. Det vil sige, at Iben har adgang til de oplysninger, som er gældende på tværs af organisationen, hvor Ulla og Louise har adgang til de informationer, som RHP selv har ansvar for.

Mødet havde form af et åbent ustruktureret interview, der havde til formål at definere motivet (som kan læses i problemstillingen i kapitel 1) bag udarbejdelsen af afhandlingen (Andersen, 2005. s. 167).

### 3.2.1.3 Delvis strukturerede interviews

Der er blevet benyttet delvis struktureret interviews til de primær data, der skal være med til at besvare afhandlingens problemformulering. Interviewene er gennemført med ansøgere, der alle havde været igennem et rekrutteringsforløb hos RHP inden for de seneste seks måneder. På den måde havde de rekrutteringsforløbet frisk i hukommelsen og kunne bedre huske hvad, der fungerede og hvad, der ikke fungerede.

Interviewene havde karakter af at være delvis strukturerede interviews. Det vil sige, at alle spørgsmålene var udarbejdet på forhånd som en spørgeramme, se bilag 3 (Andersen, 2005). Spørgerammen blev udarbejdet ud fra de væsentligste elementer, der indgår i teorien omhandlende employer branding, og som er udgangspunktet for afhandlingen (kapitel 2). På den måde vil interviewene berøre alle de elementer, som er nødvendige for at kunne komme med et bud på en løsning på problemformuleringen. Interviewene havde alle en varighed af 40-60 minutter og blev optaget digitalt for senere at blive meningskondenseret. Valg af meningskondenseringen giver et mere overskueligt overblik over indholdet i interviewene og gør dermed sammenligningsgrundlaget nemmere, når der skal analyseres på svarene. Dette vil blive beskrevet dybere senere i kapitlet.

#### Setup af interview med ansøgere, der fik jobbet

Kontakten til de medvirkende i undersøgelsen skete ofte på baggrund af telefonisk kontakt med en afdelingsleder, der herefter fandt nogle kandidater. Kandidaterne kontaktede jeg via mail eller telefon (den måde hvor på jeg lettest kunne komme i kontakt med dem – nogle er oftere ved mailen end andre). Hvis de

---

ville deltage, aftalte vi et tidspunkt, hvor jeg kom ud på deres arbejdsplads. Her var der booket et mødelokale, så vi kunne udføre interviewet i fred. Nogle få havde eget kontor, hvilket godt kunne byde på forstyrrelser i form af telefoner, der ringede eller medarbejdere, der bankede på. Disse forstyrrelser gjorde, at jeg som interviewer skulle være god til at holde fokus og få samtalen på rette spor igen bagefter.

Eftersom at interviewene forgik ude på centrene, fik jeg lidt indblik i, hvordan der er på de psykiatriske hospitaler. Nogle steder var der en meget afslappet stemning, hvor patienterne sad ude i gårdhaverne og hyggede. Andre steder var stemningen ikke helt så afslappende. Et interview forgik på en lukket afdeling, hvor jeg blev ført ind i et lokale, og så blev alle dørene låst. På vejen ind til mødelokalet sad der en patient, der blev ved med at spørge, hvem jeg var og hvad jeg skulle der. Man kunne tydeligt mærke, at patienten ikke var tryk ved mig og derfor virkede lidt truende på mig. Da jeg hele tiden var i følgeskab af en medarbejder, følte jeg mig nogenlunde tryk, men det var en oplevelse, der var grænseoverskridende for mig på mange måder.

En respondent brød grædende sammen efter endt interview og beklagede sig over de, efter hendes udsagn, ”*ekstremt dårlige arbejdsforhold*”. Under selve interviewet gav hun gentagende gange udtryk for sin utilfredshed. Da jeg som menneske og kommende HR medarbejder ikke bare kunne gå fra en person, der grædende udtrykte utilfredshed med sit arbejde, drøftede jeg problemstillingen med mine kontaktpersoner, som vejledte i de officielle procedurer for håndtering af sådanne situationer. Denne vejledning videregav jeg til respondenterne, og så kontaktede jeg hende igen efter ca. en måned for at få en status på hendes problemstilling. Udviklingen af dette interview gik fra at være et delvist struktureret forskningsinterview til en terapeutisk samtale, hvor det emotionelle og personlige samspil helt overskyggede de begrebsmæssige argumenter, som ligger til grund for spørgerammen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 59). Her måtte jeg, som i den interviewedes øjne kommer med en indgangsvinkel til HR, huske mig selv på RHP’s værdier, om mennesket i centrum og især respekt og ansvar.

#### Setup af interview med ansøgere, der fik afslag

Der var lidt udfordringer ved at få kontakt til personer, som havde været igennem en rekrutteringsproces med RHP, hvorefter de fik afslag. Jeg fik nogle kontaktoplysninger af en afdelingssygeplejerske, men kun to havde lyst til at deltage. Langt de fleste vendte ikke tilbage til mig på trods af flere forsøg på at komme i kontakt med dem. Interviewene af de ansøgere, der fik afslag på jobbet, blev gennemført hjemme hos dem selv. Fordelen ved det var, at de følte sig trykke og kunne snakke frit. Ulempen var, at der var en risiko for forstyrrelser under udførelsen af interviewene. Det var den samme spørgeramme, som blev benyttet her, dog

---

med en mundtlig formulering så spørgsmålene passede til dem. For eksempel blev der stillet følgende spørgsmål: ”*Kan du beskrive din ansættelsesproces lige fra du sendte din ansøgning til du havde din første dag i dit nye job?*”, som blev omformuleret til ”*Kan du beskrive rekrutteringsprocessen lige fra du sendte din ansøgning til du fik afslag?*” På den måde er det de samme emner, der bliver berørt, og derfor er svarene sammenlignelige.

#### 3.2.1.4 Fokusgruppe

For at samle alle tråde sammen afsluttede jeg min kontakt med RHP med et fokusgruppe interview. Meningen var, at alle kontaktpersonerne skulle være til stede, da resultaterne af undersøgelserne skulle fremlægges. Jeg havde allerede fremlagt agendaen samt understreget formålet med dette møde tidligt i projektførelsen. Formålet med fokusgruppen var at fremlægge resultaterne fra undersøgelsen og derved få input til, hvordan virksomheden i praksis ville håndtere resultatet. Det var dog kun Iben Munck Adamsen (Ledelseskonsulent og repræsentant for RH), Louise Berg (Chefkonsulent og repræsentant for RHP), der kunne deltage ved mødet. Det ville have været givende, at Ulla Branner Jespersen (Udviklingschef og repræsentant for RHP) også deltog ved mødet, da jeg forstiller mig, at hun besidder en viden, som de to andre ikke har.

De forslag på en implementeringsplan, som repræsentanterne fra Region Hovedstaden og RHP kom med, virkede desværre ikke seriøse og på forberedt. Repræsentanten for Regionhovedstaden Hovedstaden var mere overrasket over nogle af de ”dårlige” resultater end repræsentanten fra RHP, der udmærket var klar over faldgruberne. Løsningsforslagene fra RHP’s repræsentant lød som følgende: ”*Lad os tage de lavt hængende frugter*” og ”*Vi kan fremlægge vores værdier til den årlige julefrokost*” (Berg, Chefkonsulent og repræsentant for RHP)

Det var desværre ikke et særligt konstruktivt møde. Dette skyldes nok, at jeg skulle have sendt resultatet på forhånd, så der var mulighed for, at repræsentanterne fra RHP kunne komme med gennemtænkte bud på implementeringer i praksis. Det er dog ikke sikkert, at dette havde hjulpet, da det ikke virkede som om, der var den store interesse for undersøgelsen samt udarbejdelsen af denne rapport fra RHP’s, side. Under hele forløbet har været vist mest interesse fra Region Hovedstadens repræsentant.

#### 3.2.2 Meningskondensering samt fortolkning

Da den valgte metode til dataindsamling er kvalitativ, kan datamængden forekomme uoverskuelig og svært sammenlignelig, og derfor benyttes meningskondensering, hvis formål er at hive de centrale temaer ud af konteksten, så de bliver overskuelige og dermed sammenlignelige (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 228). For at benytte meningskondensering til analysemetode skal data igennem fem stadier. De fem stadier har til

formål er at reducere lange udsagn til kortfattede formuleringer. Meningskondensering er et godt værktøj til at analysere komplekse og omfattende interviews (Kvale & Brinkmann, 2009 s. 228) såsom dem, der er gennemført i forbindelse med udarbejdelsen af denne afhandling. De fem stadier er følgende:

1. Læs (lyt) hele interviewet igennem for at få en fornemmelse af helheden.
2. Inddel interviewet i naturlige meningsenheder.
3. Omformulering af temaet til en så enkel form som muligt.
4. Stille spørgsmål til meningsenheder ud fra undersøgelsens hovedformål.
5. De væsentligste temaer i interviewet bliver sammenfattet til et deskriptivt udsagn, altså en samlet fortolkning af meningsenhederne (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 228)

Meningskondenseringen af interviewene er vedlagt som bilag 4, og i figur 3.1 et eksempel på, hvordan det vil fremgå.

Spørgsmål	Naturlig enhed	Centralt tema
1. Inden du så en evt. annonce, havde du hørt om virksomheden?	<i>"Jeg kan nævne en helt bestemt situation, hvor jeg mødte Peter Treufeldt, som er i direktionen. Der blev jeg interesseret i psykiatrien. Han var spændende. Han sagde nogle gode ting, og så tænkte jeg, åh ja psykiatrien var måske noget. Der fik jeg nogle positive associationer. Plus at jeg har været på en uddannelse med nogle ledere, der arbejdede i psykiatrien, og de inspirerede mig som personer, men det var ikke fordi de sagde noget godt om deres virksomhed. Men deres personer var interessante, og så tænkte jeg "nå, ok sådanne nogle mennesker er der også".</i>	Mødte Peter Treufeldt fra direktionen og andre ledere som vakte min interesse, da de var nogle spændende mennesker.

Af bilaget vil de centrale temaer fremstå på følgende måde:

1. Inden du så en evt. annonce, havde du hørt om virksomheden?
  - Jeg kom fra somatikken.
  - Jeg havde ingen ting hørt.
  - Først så jeg en annonce på en stilling, men den fik jeg ikke. Efterfølgende blev jeg anbefalet at søge denne stilling jeg er i nu.

- Er de knaldende skøre, og har de ingen ressourcer?
- Det overordnede indtryk var, at psykiatrien havde fået en vitaminindsprøjtning, og at det havde været et indsatsområde.
- Mødte Peter Treufeldt fra direktionen og andre ledere som vakte min interesse, da de var nogle spændende mennesker.

Figur nr. 3.1 Meningskondensering af interview, udarbejdet efter Kvale & Brinkmann, 2009. Se bilag 4.

De er opstillet på denne måde for at skabe overblik for læserne og bliver fremstillet gennem hele kapitel 4, der omhandler præsentation af de indsamlede data.

### 3.3 Videnskabens hellige treenighed

For at kunne vurdere troværdigheden, styrken og overførbareheden af afhandlingens konklusion til praksis skal der ses lidt nærmere på generaliserbarheden samt grad af validitet og reliabiliteten. ”*Begreberne generaliserbarhed, reliabilitet og validitet har efterhånden opnået status som videnskabelig, hellig treenighed i moderne samfundsvidenskab. De synes at tilhøre et abstrakt område i en videnskabelig helligdom, fjernt fra dagligdagens interaktioner, og de tilbedes med respekt af alle sande tilhængere af videnskaben*” (Kvale, 1997, s. 225).

#### 3.3.1 Generaliserbarhed

Generaliserbarhed er et udtryk for, hvor repræsentative konklusioner er, baseret på et begrænset erfaringsgrundlag. For at få en høj grad af generaliserbarhed skal der udarbejdes en grundigt og dybtgående beskrivelse af casestudiet for derefter at benytte en induktiv metode (observans af at et tilfælde fører til generel viden) (Andersen, 2005, s. 115). Da det vurderes, at casestudiet er beskrevet grundigt og i dybden igennem hele afhandlingen, burde generaliserbarheden være høj. Det kan dog diskuteres, hvorvidt konklusionen på baggrund af undersøgelsen i denne afhandling, skal betragtes som den endelige sandhed og dermed har en høj grad af generaliserbarhed. Kan en undersøgelse bestående af 15 kvalitative interviews, repræsentere 4.710 medarbejders holdning? Ud fra det videnskabelige perspektiv, der tillægges denne afhandling, som er socialkonstruktivisme (beskrivelse og argumentation, for dette vil blive gennemgået senere i kapitlet), siges det, at verden er foranderlig og intet kan generaliseres (Ebdrup, 2011).

Da fordelingen af de interviewede repræsentanter fra de forskellige centre ikke er repræsentativt fordelt (der er for eksempel ikke udført interviews, der kan repræsentere en vurdering omhandlende rekrutteringspro-

---

cessen for Bornholm), vil resultatet blive præget deraf. Da der samtidig var stor forskel på stemningen fra center til center, vurderes generaliserbarheden igen til at være lille. At generaliserbarheden vurderes til at være lav, må siges at være modsætning til den stillede problemformulering og det vurderes, at konklusion i denne afhandling vil være en ud af mange - en sandhed ud af mange.

Det vurderes, at denne afhandlings kvalitative undersøgelser, som er udarbejdet på et grundlag af 15 interviews, hører ind under den analytiske generalisering, der kan betegnes som et realitets check, hvor det undersøges i hvor høj grad den erfarede virkelighed (respondenternes oplevelser) stemmer overens med teorierne omhandlende employer branding - afhandlingens udgangspunkt (Kvale & Brikmann, 2009, s. 289).

Det er i den sidste ende ikke spørgsmål om resultatet af undersøgelserne, der ligger til grund for den forstående analyse kan generaliseres, men mere et spørgsmål om, hvor holdbare/valide undersøgelserne og dermed resultatet er.

### 3.3.2 Validitet og reliabilitet

Validering er kvaliteten af interviewerens kompetencer til at indhente den nødvendige information. ”At validere er at kontrollere” (Kvale & Brikmann, 2009, s. 276). Desuden dækker validering over to begreber, nemlig gyldighed og relevans. Gyldighed siger noget om den generelle overensstemmelse mellem den teoretiske og empiriske begrebsplan. Relevansen siger noget om, hvor relevant det empiriske begrebs-/variabeludvalg er for problemformuleringen (Andersen, 2009, s. 81).

For at kontrollere kvaliteten af den udarbejdede spørgeramme, blev der gennemført et pilotinterview. Pilotinterviewet havde til formål at teste, hvordan deltagerne af undersøgelsen opfattede spørgsmålene samt at teste for mangler – kom jeg som interviewer rundt om alle de ting, som var vigtige for min forstående analyse? På den måde testede jeg mine kompetencer som interviewer og på den baggrund vurderes det, at validiteten er høj. Det vurderes yderligere, at validiteten er høj, hvis der ses nærmere på gyldigheden og relevansen af den indsamlet empiri, der er en høj grad af sammenhæng mellem det teoretiske og empiriske begrebsplan. Begrundelsen for dette er, at teorien er valgt på baggrund af problemformuleringen, og at spørgerammen er udarbejdet på baggrund af teorien.

”Reliabilitet vedrører konsistensen og troværdigheden af forskningsresultater” (Kvale & Brikmann, 2009, s. 267). Reliabilitet kan oversættes til pålidelighed og omhandler i hvor høj grad, resultatet af en målemetode bliver påvirket af tilfældigheder (Andersen, 2005, s. 81).

Da metoden bygger på en genfortælling af deltagernes oplevelser under rekrutteringsprocessen, er hukommelsen hos deltagerne en faktor, der kan påvirke resultatet. Hukommelsen hos de interviewede kan spille et puds, men da alle deltagere har været rekrutteringsprocessen igennem inden for et halvt år forud for interviewene samtidig med, at alle deltagere på forhånd var blevet informeret om det ovenstående emne (her menes rekrutteringsprocessen, da begrebet employer branding anses som et fagudtryk og dermed er fremmed for mange), vurderes det, at der ikke forekommer de store mængder af fejl/mangler/støj i resultatet af interviewene. Desuden er der risiko for, at deltagernes generelle humør kan påvirke resultatet. Dette er der kommet et eksempel på tidligere i kapitlet under det delvist strukturerede interview. En sidste faktor, der kan påvirke reliabiliteten i denne afhandling, som er værd at nævne, er analysemetoden som er meningskondensering. Ved brug af denne metode er der risiko for, at jeg som forsker kan komme til at overse en god pointe ved dannelsen af meningsenhederne. Men da det er mig selv der har udført alle interviews samt lavet alt arbejdet med meningskondensering, vurderes det, at denne risiko er mindre end, hvis det var to eller flere studerende, der havde udarbejdet denne afhandling. På baggrund af dette vurderes det, at validiteten og reliabiliteten af denne afhandling er i den høje ende.

### 3.4 Videnskabsteori

Formålet med afsnittet om videnskabsteori er, at det skal klarlægge, hvordan verden antages at se ud, og hvordan viden skabes ud fra den valgte teori (Nygaard, 2005, s. 128). Derfor vil der i nedenstående blive redegjort for denne afhandlings videnskabsteoretiske ståsted. Det videnskabsteoretiske ståsted har til formål, at definere forståelsesrammen samt de grundlæggende antagelser vedrørende verdensopfattelsen og meningskabelsen, der ligger til grund for denne afhandling.

Da det i kapitel 2 er blevet understøttet, at et brand (herunder også employer brand) anses for at være dynamisk og under konstant påvirkning af for eksempel kultur og sociale kontekster, såsom medieomtale og virksomhedens interne og eksterne branding/kommunikation. Og da der tidligere i dette kapitel er redegjort for, at den anvendte metodiske tilgang ikke lægger op til en endegyldig (løsning) sandhed, udspringer inspirationen af en socialkonstruktivistisk tankegang samt en hermeneutisk analyseform.

#### 3.4.1 Socialkonstruktivisme

Den socialkonstruktivistiske tankegang siger, at der ikke findes en sandhed, men at det er udgangspunktet (perspektivet), der bestemmer hvad konklusionen er, og intet derved kan generaliseres;



---

”Der findes nemlig ikke et universelt og objektivt udgangspunkt, hvorfra vi kan fælde en endelig sandhedsdom. Derimod vil der altid være flere perspektiver på en sag” (Ebdrup, 2011/ Jensen, T., W.)

Desuden siger socialkonstruktivismen, at virkeligheden er en social konstruktion samt, at det er en konstant søgen efter ny viden, da videnskabens svar ikke er endelige men hele tiden skal tilpasses (Wenneberg, 2002). Dette er i fin overensstemmelse med synet på (employer) brandet, som også konstant skal tilpasses, og resultatet af et (employer) brand gerne skulle baseres på baggrund af sociale konstruktioner. Den sociale konstruktion, der er mellem deltagerne i undersøgelsen og RHP, er netop det undersøgelsen skal klarlægge. Konsekvensen af at socialkonstruktivismen ser virkeligheden som en social konstruktion er, at muligheden for en objektiv viden forkastes ([www.denstoredanske.dk](http://www.denstoredanske.dk)). Da jeg opfatter naturvidenskaben som objektiv viden, tillægger jeg en moderat tilgang til dette perspektiv, hvor jeg ser min konklusion som en løsning ud af mange løsninger.

Collin har inddelt socialkonstruktivismen i 4 hovedparadigmer, hvoraf perspektivet i denne afhandling lægger sig op af *erkendelsesteoretisk konstruktivisme* i en *samfundsmæssig virkelighed* (Jacobsen *et al*, 2012 s. 337).

Socialkonstruktivisme handler med andre ord om relationen mellem mennesker, hvilken efter min vurdering hænger sammen med servicesektoren, som er komplekst sammensat. Hos RHP arbejdes der ud fra relationer mellem personalet på den ene side og klienterne og deres pårørende på den anden side (Mosley, 2007).

### 3.4.2 Hermeneutik som analyseform

Til at fortolke samt analysere de kvalitative data benyttes en hermeneutisk analyseform, som i dagligtale bliver kaldt for fortolkningens kunst (Jacobsen, 2012 s. 218). Hermeneutik betyder fortolkning, og er som analyseform en synsvinkel, hvorfra man kan anskue den sociale virkelighed (Fuglesang *et al*, 2013 s. 291/ Højberg). Hensigten med hermeneutikken er, at den mening, som deltageren af interviewet fremlægger i selve interviewet, bliver forståelig ved hjælp af fortolkning og eventuelt oversættelse til et alment tilgængeligt sprog (Jacobsen, 2012 s. 218). Dette er i fin overensstemmelse med brugen af meningskondenseringen, som skal hjælpe til med at forsimple udsagnene fra interviewet og dermed oversætte dem i et sprog, der giver sammenhæng med denne afhandlings tema – altså en fortolkning og oversættelse til et alment forståeligt sprog for målgruppen af denne afhandling. Desuden sker fortolkning af interviewene via hermeneutisk til-

---

gang også i overensstemmelse med den socialkonstruktivistiske ånd, hvor det pointeres, at der er mange måder at forstå en kontekst på (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 234).

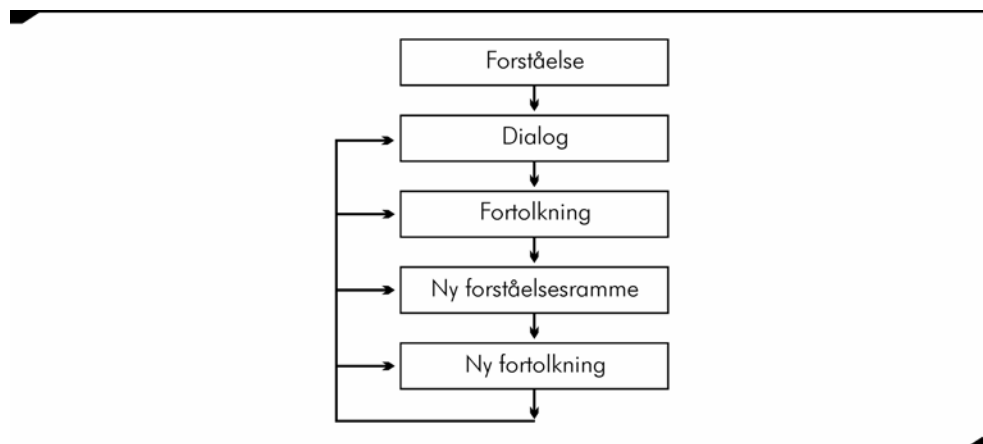
*”Fordelen ved forstående og fortolkende tilgange er, at man kommer tættere på den sociale virkelighed, som man studerer, ved at tage udgangspunkt i de involverede personers egen forståelse og fortolkning i stedet for at se deres holdninger og handlinger gennem præfabrikerede modeller over samfundsmæssige lovmæssighed”* (Jacobsen *et al*, 2012, s. 216). Ved ovenstående citat ses det, at der er en klar fordel ved at benytte hermeneutik som analyseform, nemlig at det giver mig som forsker en mulighed for at komme tættere på den sociale virkelighed og dermed opnå en dybere forståelse af deltagerne ved interviewene, samt meningsskabelse omkring rekrutteringsprocessen. Denne metode kan hjælpe med forståelsen og fortolkningen af RHP’s nuværende rekrutteringsproces samt den effekt, den har på employer brandet, og hvor der skal sættes ind i forhold til en optimering heraf.

#### 3.4.2.1 Den hermeneutiske cirkel

Ved indsamlingen, analysen samt fortolkningen af de kvalitative data, skal jeg som forsker af denne afhandling være så åben som muligt for på den måde at opfange og videregive vigtige og relevante nuancer i de informationer, der kommer frem via interviewene.

Kvale (1984) skelner imellem tre tolkningsniveauer ved udforskningen af personers livsverden; tolkning af den udforskedes selvforståelse, undersøgerens common-sense tolkning og undersøgerens teoretiske tolkning (Andersen, 2005, s. 198), hvoraf det er sidstnævnte metode, der benyttes i denne afhandling, da det er fagbegreberne, der skal benyttes til analysen.

Fortolkningsprocessen skal ses som et forsøg på at forstå deltagernes livsverden, og dette sker via en fremadskridende dialog (interview), hvor alle parter gradvist ændrer gensidig forståelse for hinandens livsverden, hvilket sker ved at fordomme elimineres. Fortolkningsprocessen kan ses i figur nr. 3.2 nedenfor (Andersen, 2005, s.198/Andersen, 1994, s. 173).



Figur nr. 3.2 Den hermeneutiske cirkel. (Andersen, 2005, s. 198).

Som det er vist i figuren ovenfor, opstår fortolkningsprocessen ved at arbejde sig ned igennem figuren eller dele af den adskillige gange i takt med, at tolkningsprocessen skrider fremad. Cirklen skal hermed forstås som en ufærdig proces. I forhold til fortolkningsprocessen af denne afhandling betyder det, at arbejdsgangen for eksempel er på følgende måde: Alle parter fortolker på interviewet umiddelbart efterfølgende, ny forståelsesramme opstår og dermed en evt. ny fortolkning, forskere lytter dialogen igennem igen, fortolker på ny, måske opstår en ny forståelsesramme og dermed en ny fortolkning. Denne arbejdsgang stemmer overens med arbejdsmetoden ved brug af meningskondensering, som jo benyttes til bearbejdning af de kvalitative data. Det resultat, der er opstået med udgangspunkt i en hermeneutisk tilgang, ses som værende midlertidig, og dermed er det i fin overensstemmelse med synet på (employer) brandet, som anses for at være dynamisk.

### 3.5 Valg af teoretikere

For at tage udgangspunkt i teorien om afhandlingens omdrejningspunkt, employer branding, har jeg valgt at kigge på tre teorier. Først Backhaus og Tikoo (2004), hvis teori anses for at være fundamentet i employer branding teorien og belyser, hvordan employer brandet påvirker eller påvirkes af omkring liggende elementer. Teoriens kritik går på manglende sammenhæng mellem de interne og eksterne aktiviteter, der er med til at opbygge employer brandet. Mosley's (2007) teori tager udgangspunkt i servicesektoren, hvilket er i overensstemmelse med RHP. Foster *et al* (2010)'s udgangspunkt er også servicesektoren, hvor det belyses, hvordan forskellige interaktioner internt i virksomheden påvirker opfattelsen af employer brandet eksternt for virksomheden.

Som afrunding benyttes Seldorf (2008), da hendes teori beskriver de dimensioner, som employer brandet består af, og som analysen bliver bygget op omkring.

---

Desuden benyttes Wilden *et al's* (2010) teori til employer branding equity. Begrundelsen for at benytte disse teorier er, at de efter min mening bygger oven på hinanden, og på den måde kommer jeg hele vejen rundt om de elementer, der er ved et employer brand, som jeg vurderer vil give et brugbart svar til RHP. Men da indgangsvinklen er socialkonstruktivistisk, og jeg ser konklusionen på denne afhandling som en af mange sandheder, kunne man nemt argumentere for inddragelse af andre teorier som for eksempel motivationsteori. Her kunne man evt. benytte Helle Hededam Hein, hvis undersøgelse omfatter motivation af højt specialerede kreative medarbejdere, som omfatter sygeplejersker. Men på grund af begrænsninger i afhandlingens omfang ikke bliver inddraget.

### 3.6 Opsummering

Igennem dette kapitel er der redegjort for, at den benyttede metode til dataindsamling er kvalitativ. Begrundelsen herfor er blandt andet, at metoden er benyttet ved udarbejdelsen af teorierne om employer branding. Fordele og ulemper herved er gennemgået ved de forskellige benyttede interviewformer. Da mængden ved brug af kvalitative data er kompleks og enorm, vil der blive benyttet meningskondensering til behandling heraf. På den måde vil meningsenheder blive fremhævet, og derved vil arbejdet med analysen samt selve analysen bliver mere overskuelig.

Der er augmenteret for en lav generaliserbarhed ved den forestående konklusion, der skal dannes på baggrund af de kvalitative data. Validiteten vurderes dog til at være høj, mens reliabiliteten vurderes til at være i den høje ende. Dette er i overensstemmelse med, at afhandlingen skal ses ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor det anses, at en fortolkning skal ses som én sandhed ud af mange. Hertil argumenteres der for brugen af hermeneutik som analyseform, hvoraf den hermeneutiske cirkel benyttes som fortolkningsproces, hvilket er i overensstemmelse med brugen af samt arbejdsgangen i meningskondensering. Igennem hele kapitlet bliver der augmenteret for, hvordan de forskellige elementer, som dette kapitel er opbygget omkring, hænger sammen og betydningen heraf. Desuden bliver sammenhængen også koblet sammen med den overordnede teori om (employer) branding.

Kapitlet afsluttes med argumentering for brug af de grundlæggende teorier, der er præsenteret i kapitel 2.

## 4 Præsentation af den indsamlede data

### 4.1 Introduktion

I det følgende kapitel vil de indsamlede data blive præsenteret og analyseret med udgangspunkt i det teoretiske fundament, som blev præsenteret i kapitel 2. Dette betyder, at kapitlet er opbygget med inspiration fra det skema, som var en del af konklusionen i kapitel 2. Strukturen i dette kapitel er dermed som følger:

Først vil *RHP's identitet* blive præsenteret ud fra et medarbejderperspektiv, som er tilkendegjort via den kvalitative dataindsamling. Dernæst bliver medarbejdernes syn på i, hvilken grad *RHP's profil*, dermed menes i hvilken grad virksomhedens værdigrundlag og visioner er inkorporeret i hverdagen. Efterfølgende bliver *RHP's image* beskrevet ud fra den opfattelse samt det indtryk, som medarbejderne havde af virksomheden, inden ansættelsen trådte i kraft. Herefter bliver der set nærmere på, i hvilken grad de tre dimensioner bliver inkorporeret i *rekrutteringsprocessen*. Her vil der blive sat fokus på, hvor RHP rammer rigtigt, og hvor de falder igennem i forhold til de tre dimensioner, der er grundelementerne i et employer brand samt i hvilken grad, RHP formår at brande sig *internt* og *eksternt*. Til sidst bliver der endvidere set nærmere på RHP's evne til at gøre arbejdspladsen identificerbar og differentiere arbejdspladsens profil, image og identitet fra konkurrenterne.

### 4.2 Virksomhedens identitet – medarbejdernes opfattelse af RHP

Som det er pointeret ud fra det teoretiske grundlag, der er gennemgået i kapitel 2, har virksomhedens identitet medindflydelse på employer brand loyalitet og dermed er det med til at påvirke virksomhedens evne til at tiltrække employers of choice. Brand loyalitet påvirker produktivetsniveauet, hvilket er en af faktorerne, der er opstillet for at opnå succes med employer branding strategien. Det er kun svarene fra 13 af deltagerne i undersøgelsen, der ligger til grund for vurderingen af virksomhedens identitet, da de sidste to deltagere ikke er ansat i virksomheden og dermed ikke kan bidrage her. Der er tre begreber, der går igen hos størstedelen af deltagerne i undersøgelsen, og det er *(tvær)faglighed*, *uddannelse/udvikling* og *kommunikation*.

#### 4.2.1 Faglighed

Der er 11 deltagere i undersøgelsen, der nævner *(tvær)faglighed* i en positiv vending. De 11 medarbejdere repræsenterer alle de centre, der er repræsenteret i undersøgelsen. Medarbejderne vurderer, at der hersker en

høj grad af faglighed på arbejdspladsen, både inden for de enkelte faggrupper og på tværs af faggrupperne, og det er noget, der bliver værdsat. En medarbejder svarer følgende på spørgsmålet om, hvad hun allerbedst kan lide ved sin arbejdsplads; ” *der er risiko for, at nogle patienter reagerer voldsomt, og derfor er det vigtigt, at der skabes gode relationer til dem og kollegaerne imellem. Her er fagligheden i højsædet på alle niveauer, og det gør tilgangen til både patienter og kollegaer meget nemmere*” (bilag 4, M8). En anden medarbejder underbygger denne holdning med udtalelsen; ” *Det er vigtigt med et fælles sprog, da der skal være tillid mellem medarbejderne i tilfælde af, at der skulle opstå en tilspidset situation med en patient. Og det kommer der igennem en høj faglighed. Men kommunikationen skal være i orden både mellem kollegaer og til patienterne*” (bilag 4, M13).

Ud fra disse udtalelser ses det, at det høje faglige niveau, som medarbejderne vurderer, at der hersker i virksomheden, er grobunden for god kommunikation. Begrundelsen for dette er, at fagligheden gør, at de taler samme sprog og dermed skaber forståelse for hinanden. På baggrund af dette vurderes det, at der er en sammenhæng mellem faglighed og kommunikationen internt i virksomheden, hvilket giver mening, da flere deltagere i undersøgelsen pointerer, at der forekommer meget tværfagligt arbejde i dagligdagen og at der i denne proces naturligt vil forekomme kommunikation mellem medarbejderne og til dels også mellem patienterne. Da faglighed er en del af værdigrundlaget, anses denne værdi for at være inkorporeret i hverdagen ude på Centrene.

#### 4.2.2 Kommunikation

Det andet begreb, der af deltagerne i undersøgelsen forbindes med RHP's identitet, er kommunikation. At det lige netop er kommunikation, som deltagerne anser for at være en del af virksomhedens identitet, vurderes til at være i tråd med fagområdet psykiatri. 9 ud af 13 deltagere i undersøgelsen nævner kommunikation som værende en del af hverdagen og flere nævner, at det var en af grundene til, at de ville arbejde inden for psykiatrien. En deltager udtaler sig således om kommunikation; ” *Der er plads til at kommunikere både med patienterne og kollegerne i mellem, hvilket er vigtigt for at opnå den rette behandling*” (bilag 4, M3). Men ikke alle deltagere i undersøgelsen ser lige positivt på graden af kommunikation. En medarbejder, der kommer fra et speciale i somatikken, udtaler således om kommunikationen i virksomheden: ” *Her får man ikke skældud, hvis man gør noget forkert, her snakker vi om tingene. Vi snakker om ALT, ja nogle gange snakker vi nærmest tingene ihjel. Alt skal lige snakkes igennem, inden vi gør noget som helst, om det så er noget så simpelt som booking af et mødelokale eller meget relevant, behandlingen af en patient*” (bilag 4, M1). Medarbejderne her synes altså, at kommunikationen kan tage lidt overhånd, men de kan stadig se det i et positivt lys, da hun senere i interviewet svarer på spørgsmålet om, hvad hun allerbedst kan lide ved sin arbejdsplads: ” *Kommunikationen er med til at sætte mennesket er i centrum og derfor er jeg sikker på, at*

---

*de (kollegaerne) griber mig, hvis jeg er ved at falde, og det kommer jeg helt sikkert til på et tidspunkt”* (Ibid.). Denne udtalelse kan tolkes som, at kommunikationen medarbejderne imellem opfattes som et redskab til at opnå virksomhedens værdigrundlag, *”med mennesket i centrum”*.

Billedet er et lidt et andet, hvis man ser på kommunikationen mellem centrene (medarbejderne) og Kristineberg. Tre deltagere fortæller om, hvordan der bliver sat fokus på bestemte områder, når ’dem inde på Kristineberg’ vil have indført noget nyt, at fokuset forsvinder igen sammen med Kristinebergs fokus på området. Når deltagerne benytter termen ’dem inde på Kristineberg’, tolkes det som om, der er en vis distance mellem medarbejderne på centrene og det administrative personale, der har deres dagligdag på Kristineberg på Østerbro. En deltager fortæller om, hvordan der fra Kristineberg var rettet fokus på et projekt, der omhandlede en bestemt arbejdsgang. Her kom repræsentanter ud på centret for at deltage ved møder omhandlede det nye tiltag i arbejdsgangen, men så snart repræsentanterne overlod projektet til centret, forsvandt fokus fra området. På baggrund af denne og to tilsvarende historier vurderes det, at kommunikationen fra ledelsen og ned til medarbejderne (top down) ikke er optimal. Der forekommer en distance mellem de to parter og det vurderes at ligge til grund for den til tider knap så optimale kommunikation. En medarbejder udtaler: *”Ja, jeg kender godt de der værdier, og hvem er ikke enige i dem. Problemet er bare, at det jo bare er nogle smarte og fluffy ord, de har fundet på inde på Kristineberg. Der er ingen substans i dem”* (bilag 4, M3). Ved denne udtalelse tydeliggøres følelsen af distancen mellem den pågældende medarbejder og ’dem inde på Kristineberg’.

### 4.2.3 *Udvikling/uddannelse*

At deltagerne i undersøgelsen ser RHP som en virksomhed med et højt fagligt niveau, kædes i interviewene ofte sammen med mulighederne for videreuddannelse. Det konkluderes, at medarbejderne ser værdien udvikling som værende de uddannelsesmuligheder, som virksomheden tilbyder medarbejderne. Dermed har begrebet en lidt anden betydning for deltagerne af denne afhandlings undersøgelse, end det som værdiambassadørerne tillægger begrebet udvikling. Værdiambassadørernes tolkning af værdien udvikling, er at *tænke nyt og prøve nye metoder* af i overensstemmelse med feedback fra patienter og pårørende. Værdien udvikling beskrives i værdigrundlaget som en handlemåde, der blandt andet opnås ved, at medarbejderne yder en indsats. I Værdigrundlaget står der således; *”Medarbejderne orienterer sig uden for Psykiatrien, er nysgerrige og finder løsninger på de udfordringer de møder”* (Psykiatriens værdigrundlag). Dermed er der tale om en handlemåde, der skal indfris for at opnå denne værdi. Dermed er det ikke et tilbud om udvikling via uddannelse, som deltagerne af denne undersøgelse ellers tillægger stor værdi for virksomheden som arbejdsplads.

---

Hvis der er tale om, at medarbejderne har taget værdien *udvikling* til sig og inkorporeret den i dagligdagen, med en anden tolkning af begrebet end det, der var hensigten, er det en alvorlig brist i den interne kommunikation. Baggrunden for tolkningen af begrebet, stammer blandt andet fra denne udtalelse: ”*At her er rig mulighed for udvikling både personligt men også fagligt, for der er masser af mulighed for videreuddannelse. Og så har jeg jo mulighed for at få nogle ansvarsområder på sigt, og det vil jeg meget gerne have*” (bilag 4, M9).

Flere af de nyuddannede deltagere i undersøgelsen beskriver mentorordning som en rigtig god måde, at udvikle sine kompetencer lige fra starten af og ser den også som en god måde, hvorpå der bliver taget hånd om dem og givet dem en tryghed i jobbet fra start af.

At RHP anses af medarbejderne som en arbejdsplads, hvor der er rig mulighed for udvikling, betyder også, at der er muligheder for at nå en stor faglig viden, og dermed baner det vej for forskellige karrierestier. Dermed differentierer Psykiatrien sig fra somatikken.

#### 4.2.4 Differentiering og identificerbar

For at se på, hvor medarbejderne oplever, at RHP differentierer sig som arbejdsplads fra konkurrenterne, ses der nærmere på svarene fra de tre deltagere, der kommer fra et job i den somatiske verden. De tre medarbejdere fremhæver to væsentlige punkter, hvor arbejdspladsen differentierer sig på en positiv måde. Den første deltager beskriver, at den største forskel er at finde de muligheder, der er for, hvor langt fagligt og karrieremæssigt man kan nå. Der siges følgende: ”*Hvis de brander sig på, hvor langt fagligt og karrieremæssigt man kan nå her, ville der være mange flere fra somatikken, der ville søge over i psykiatrien*” (bilag 4, M1). Da teorien siger, at man skal målrette den information, der gives til potentielle medarbejdere og især dem med tidligere erhvervs erfaring, anses udtalelser som ovenstående som værende meget værdifulde.

En anden medarbejder udpeger et andet væsentligt punkt, hvor arbejdet i RHP differentierer sig fra arbejdet i somatikken og udtaler således: ”*Ved mit arbejde kan jeg allerbedst lide den frihed der er, og også den diversitet, der er i psykiatrien. Det er det, der skal brandes. For det er her den største forskel er fra arbejdet i somatikken. Altså, arbejdet i somatikken kan meget groft sagt ses som samlebåndsarbejde, hvor de dagen lang lapper det ene eller det andet sammen på patienterne*” (bilag 4, M6). Denne udtalelse anses som værende vigtig viden og vurderes som værende et element, der skal indgå i employer branding strategien, hvis formål er at gøre arbejdspladsen identificerbar samt, at differentiere den fra konkurrenterne.



---

#### 4.2.5 Forskel fra center til center

Som tidligere beskrevet er de forskellige centres placering fordelt udover hele Region Hovedstaden. Medarbejderne har ikke det store kendskab til, hvordan de andre Centre er som arbejdsplads, men har kun viden om det center de selv arbejder på til daglig. Undersøgelsen til denne afhandling viser, at kun fem medarbejdere havde kendskab til, hvordan arbejdsforholdene var på andre centre, end lige det center, de var ansat på nu. Viden om de andre centre havde de tilegnet sig via tidligere ansættelser og en enkelt via et praktikophold. Otte medarbejdere vidste intet om nogle af de andre centre. Denne oplysning tolkes som manglende netværk centrene i mellem, men det kan også skyldes, at mange af deltagerne i undersøgelsen er nyuddannede eller kommer fra somatikken og dermed ikke selv har opbygget netværk inden for virksomheden endnu.

Der er stor forskel på, hvordan opfattelsen af de forskellige centre. Eksempelvis omtaler en medarbejder centret på Amager som følgende: *”Amager omtaler sig selv som et landsbyhospital, hvor der er masser af plads. Her er ingen stress, fordi her er færre patienter og flere ressourcer i kraft af, at der er flere sengepladser og mere personale, hvor det er noget helt andet på Bispebjerg”* (bilag 4, M4). Og en medarbejder på Glostrup udtaler; *”Der er mangel på respekt både for personale og for patienterne. Der kan blive råbt af patienterne, hvilket jeg ikke anser som en optimal arbejdsgang”* (bilag 4, M11). Og medarbejdere på Bispebjerg omtaler arbejdsklimaet som værende godt og anser arbejdspladsen som værende et sted, hvor man passer godt på hinanden, hvilket giver tryghed i hverdagen. Blandt de medarbejdere, der har viden om andre centre end det, de arbejder på, nævner flere Glostrup som værende en arbejdsplads med problemer. En deltager i undersøgelsen var fra netop dette center og udtrykte frustration over mange af de ting, der fungerer på nogle af de andre centre, men som ikke fungerer her. Sidstnævnte citat udtrykker manglende kommunikation, manglende respekt for både kollegaer og patienter samt ledere, der ikke lever op til deres ansvar. Dette kan være en enlig svale, men flere andre deltagere, der selv har stiftet erfaring med dette center eller har hørt om det via netværk, har givet udtryk for samme opfattelse af centreret, og det er en problemstilling, der skal tages alvorligt. Desuden bliver Ballerup også nævnt i samme vendinger.

En deltager i undersøgelsen påpegede, at midlerne internt i virksomheden bliver skævt fordelt, og at der er fokus på de lette patienter i stedet for de tunge patienter, som for eksempel dem med skizofreni og tvangstanker (bilag 4, M3). Medarbejderne understregede også, at de lukkede afsnit ikke skal have en overvægt af nyuddannet personale men derimod have det personale, der har erfaring. Medarbejderens løsningsforslag til dette var at løfte rekrutteringen et niveau op for på den måde at kunne fordele de menneskelige ressourcer mere optimalt efter, hvor behovet er (Ibid.).

---

## 4.3 Virksomhedens profil – sammenhæng mellem visioner og adfærd

For at se på virksomhedens profil skal der ses nærmere på fire elementer, nemlig visionerne, værdigrundlaget, EVP og medarbejdernes adfærd. Begrundelsen for dette udgangspunkt er beskrevet dybdegående igennem kapitel 2. Da denne afhandling har en begrænsning i sit omfang, vil der her kun ses nærmere på 3 af visionerne og det er følgende: ”1. En psykiatri med patienten i centrum, 8. En psykiatri med kompetente og engagerede medarbejdere og 9. En psykiatri i stimulerende fysiske rammer” (Visioner, s. 3). Det er de 3 visioner, som er mest tilgængelige at analysere på i denne afhandling, da de resterende visioner hovedsagligt omhandler behandlingsmetoder, hvilket for mig som Cand. Merc. HRM-studerende vil være omfattende at skulle sætte mig ind i og forklare det videre i denne afhandling.

Som det er blevet belyst i kapitel 1, ses der en klar sammenhæng mellem virksomhedens visioner og værdigrundlag. Desuden vurderes det, at den benyttede metode til udarbejdelsen af værdierne er god, da værdierne på den måde burde afspejle en allerede eksisterende kultur i virksomheden. Fordelen herved er, at en allerede eksisterende virksomheds kultur er meget svær at ændre. Fælles for værdigrundlaget og visionerne for RHP er, at de begge tager udgangspunkt i patienten. I det følgende skal der ses nærmere på, om adfærden i virksomheden afspejler visionerne, og til dette ses der nærmere på de svar, som deltagerne af undersøgelsen til denne afhandling hovedsagligt har givet i spørgsmål 4, 5, 6 og 10. Svarende kan dog godt blive udtrykt via andre spørgsmål.

### 4.3.1 Med Patienten i Centrum

Ved at kigge meningskondenseringen grundigt igennem og høre et par interviews en gang til viste det sig, at 8 deltagere ud af 13 (2 deltagere medtages ikke i denne del af analysen, da de ikke arbejdede i RHP og derfor ikke kan deltage i belysningen af, om adfærden i virksomheden afspejler visionerne) mente, at den daglige adfærd på centrene afspejlede visionen om patienten i centrum. Her var 3 deltagere bevidste om det og nævnte det direkte. Det vurderes, at andre deltagere var mindre bevidste om sammenhængen mellem visionerne og adfærden, da de ikke kommenterede det direkte men hentydede til det. For eksempel sagde en deltager følgende ”*både personale og patienter er i fokus her*” (Bilag 4, M14), hvilket kan oversættets til, at adfærden afspejler visionen. Disse udtalelser stammer fra deltagere, der arbejder på Bispebjerg, Amager samt Nordsjælland, og derfor antages det, at visionen om *patienten i centrum* og værdigrundlaget *med mennesket i centrum* kan afspejles i adfærden på disse centre.

#### Forskel fra Center til Center

Det er dog ikke alle deltagere, der har en opfattelse af, at der er overensstemmelse mellem vision og den adfærd, som medarbejderne udviser i hverdagen. En medarbejder udtaler sig således om, hvordan både værdierne og visionerne bliver tilsidesat i en presset hverdag; *"Værdierne og visionerne sættes overstyr i dette center, for at kunne få hverdagen til at fungere"* (bilag 4, M3). Deltageren begrundet sit udsagn med mangel på ressourcer. Dette er den samme deltager, som mener, at midlerne er skævt og urimeligt fordelt blandt de forskellige centre. Igennem hele interviewet med denne deltager udtrykkes der stor utilfredshed med de ressourcer, der stilles til rådighed til lige netop Hvidovre, som er deltagerens arbejdsplads. Deltageren udtaler følgende; *"Jeg kender værdierne, og hvem er ikke enige i dem. Men jeg synes de mister indhold. De skal konkretiseres i praksis. Vi er ved at få en overdosis af de buzz words"* (bilag4, M3) og forsætter med udtalelser om, at centret er plaget af et højt sygefravær, som afspejler det arbejdspress, medarbejderne er under på grund af de manglende ressourcer. Denne deltager er den eneste i undersøgelsen, der repræsenterer Center Hvidovre, hvilket betyder, at validiteten af udtalelser i interviewet ville være højere, hvis der var flere deltagere fra samme Center, der kunne bekræfte udtalelserne. Af interviewet fremgår det, at deltageren ikke er utilfreds med sit arbejde men derimod har søgt job lige netop på det center på grund af de problemstillinger centret stod overfor, hvilket vil blive belyst senere i dette kapitel. Med viden om deltagerens tilfredshed i sit arbejde tillægges udtalelserne en noget højere validitet end først antaget og tolkes dermed som konstruktiv kritik, der skal tages alvorligt. Endnu engang ses det, at der er forskel fra center til center.

### 4.3.2 Høj faglighed

Vision nummer 8 *"en psykiatri med kompetente og engagerede medarbejdere"* (Visioner, s. 6), handler virksomhedens ønske om at have medarbejdere, der er engagerede og kompetente, hvilket visionen foreskriver, blandt andet kommer via efteruddannelse. Den ene værdi i værdigrundlaget omhandler som tidligere nævnt fagligheden hos medarbejderne. Og netop faglighed og mulighed for faglig sparring med kollegaer bliver nævnt af 11 medarbejdere som værende adfærd, der præger hverdagen ude på de forskellige centre. En medarbejder udtaler, at det store engagement er en af de ting ved arbejdspladesen, som medarbejderen allerbedst kan lide. Dermed vurderes det, at medarbejdernes adfærd afspejler det ønske og den værdi, som virksomheden har opsat, og dermed er der ifølge teorien, som er gennemgået i kapitel 2, et solidt fundament for, at medarbejderne kan levere service, i form af pleje og behandling til patienterne, af høj kvalitet. Og da udtalelserne kommer fra stort set alle centre, tolkes virksomhedens ønske om kompetente og engagerede medarbejder at være bredt ud i det meste af virksomheden.

Igen her er ses det, at der er et center der skiller sig ud fra mængden, da der er *en* deltager af undersøgelsen, der ønsker mulighed for mere faglig sparring. Medarbejderen føler sig ikke fagligt dygtig nok. Denne med-

---

arbejder arbejder på Center Glostrup og mener ikke, at der er nok tid i en presset hverdag til faglig sparring med kollegaer, som medarbejderen ellers pålægger stor værdig (bilag 4, M11). Hermed tolkes det som, at denne medarbejder kan spejle sig i visionen og værdien, der omhandler høj fagligt niveau, og dermed skulle være et godt match med virksomheden. Men da adfærden på netop denne medarbejders arbejdsplads, ikke kan afspejle vision og værdien om høj faglighed, vil det gå ud over det engagement medarbejderen ellers har potentiale for at udvise, og i sidste ende kvaliteten af servicen, der ydes til patienten. Konsekvensen heraf vil være, at den eksterne branding på netop dette center, vil være negativ og dermed have en negativ indflydelse på virksomhedens image og eventuelle potentielle medarbejder. Igen vurderes det, at denne deltagers udtalelser skal ses som konstruktiv kritik, da medarbejderen gerne vil leve op til det, som virksomheden har stillet i udsigt, i og med at medarbejderen er enig i visionen og værdien.

### 4.3.3 De fysiske rammer

Vision nummer 9 omhandler, at de fysiske rammer for virksomheden skal være tidsvarende og tilstrækkelige og begrundes med behandling af og velvære hos patienterne samt med sikkerhed for både personale og patienter (Visioner, s.6). Det tolkes som, at centrene skal fremstå som fysisk attraktive både i stand, faciliteter og beliggenhed. Det er indskrevet i Visionerne, at *”en stor del af de nuværende fysiske rammer i psykiatrien i Region Hovedstaden ikke lever op til moderne standarder for byggeri og skal derfor moderniseres i de kommende år”* (Ibid.). Med andre ord er virksomheden opmærksom på, at der er centre, hvor standen ikke lever op til visionen, men dette er der udarbejdet en plan for, og dermed kan de centre, der ikke lever op til standarden forvente forbedringer inden for en årrække. Dermed afspejles denne vision ikke over alt i virksomheden og igen er det centrene (i undersøgelsen for denne afhandling) Glostrup og Hvidovre, der er ofrene. Medarbejderne i undersøgelsen, der repræsenterer disse to centre, siger, at der er mangel på sengepladser her og påpeger igen den skæve fordeling af midlerne, da der i den forbindelse gøres opmærksom på tomme sengepladser på for eksempel Amager (bilag 4, M3) (bilag 4, M11). Medarbejdernes vurdering må antages at være baseret på tal, og derfor må anses som valide.

Kvaliteten af den service og behandling, der ydes til patienterne på Hvidovre og Glostrup, vil blive opfattet som værende mere positiv, når disse centre bliver renoveret og det vil dermed bidrage til et mere positivt image. Indtil alle virksomhedens faciliteter er opdateret, så de lever op til visionen, vil virksomheden opnå et dobbelt image, med dårligt service nogle steder og god service andre steder i virksomheden.

---

#### 4.3.4 Virksomhedens EVP (belønning og anerkendelse)

Teorien siger, at virksomhedens EVP er et af de helt centrale og essentielle elementer i en virksomheds employer brand strategi, og dermed er det her fokuset skal være. Belønning og anerkendelse er en vigtig, del af succeshistorien, der er beskrevet i kapitel 2.

I visionerne ses det, at virksomheden tilbyder deres medarbejdere efteruddannelse og et godt arbejdsmiljø (Visionerne, s. 6). Efteruddannelse er tidligere i dette kapitel, fastslået som værende en værdi, der i høj grad bliver afspejlet i adfærden i virksomheden, og dermed er det en belønning, som skal fremgå tydeligt af et employer brand for RHP. Desuden anses hele værdigrundlaget, som det er skrevet for virksomheden, som værende taget ud af teorien om, hvad belønning kan indebære. Med det menes der, at det af kapitel 2 fremgår, at belønning kan bestå af ”*udfordringer og ansvar i jobbet, udviklingsmuligheder, status og anerkendelse*” (Larsen, 2006, s. 150), hvilket er helt i overensstemmelse med indholdet i RHP værdisættet. Desuden indgår anerkendelse også som en del af personalepolitikken, som er gennemgået i kapitel 1. Der er allerede tidligere i dette kapitlet redegjort for, i hvilken grad adfærden i virksomheden afspejler udviklingsmuligheder, udfordringer og faglighed, så i det følgende ses der nærmere på ansvar og anerkendelse.

Ansvar bliver i undersøgelsen kun nævnt af 3 medarbejdere, der repræsenterer centrene Amager og Nordsjælland. Medarbejderne siger således om ansvar i RHP; ”*man er ansvarsbevist*” (bilag 4, M8), ”*der er mulighed for at få nogle ansvarsområder*” (bilag 4, M9) og ”*der er mulighed for udvikling og at tage ansvar*” (bilag 4, M10). Ud fra disse udtagelser ses det, at ansvar er afspejlet i adfærden. Der kan være flere grunde til, at der ikke er flere medarbejdere, der har nævnt det i undersøgelsen, såsom at flere af deltagerne er nyuddannet samt nyansatte og dermed kun havde været ansat i ganske kort tid, da interviewene fandt sted. Men at der ikke er flere, der nævner adfærden ’ansvar’, tolkes som, at ansvar ikke anses som værende en værdi og adfærd, som sættes i fokus i hverdagen ude på centrene. Dermed vurderes det som værende et element, der skal sættes fokus på, og som skal inkorporeres i hverdagen og adfærden.

I værdigrundlaget findes anerkendelse under værdien respekt, men i undersøgelsen er der ingen deltagere, der nævner hverken anerkendelse eller respekt. Det vurderes derfor, at være et tydeligt signal om, at denne værdi ikke på nogen måde bliver afspejlet i den daglige adfærd i RHP.

Økonomisk belønning er også en del af EVP, men ikke mange deltagere i undersøgelsen kommenterer dette forhold. Der er dog 3 medarbejdere, der kommenterede på det, og den første siger følgende; ”*lønningerne her er kanonhøje i forhold til andre steder*” (bilag 4, M1, s. xx). Denne medarbejder er rekrutteret fra den

somatiske verden og sammenligner i udtalelsen lønningerne i RHP med lønningsniveauet i den somatiske verden. Men det er ikke kun denne deltager, der ser positivt på lønningsniveauet i RHP, en anden medarbejder udtaler således; ” *jeg vil gerne kompenseres for mine kompetencer, og det bliver jeg her*” (bilag 4, M2), Medarbejderen forklarer senere, at der for eksempel ikke bliver økonomisk compensation for ens kompetenceniveau i Region Sjælland. Hvis dette forhold er rigtigt, hvilket det vurderes at være, da medarbejderne i begge tilfælde sammenligner deres nuværende løn hos RHP med tidligere lønniveau og et tilbud om et lønniveau, skal det ses som en konkurrencemæssig fordel for RHP. Og denne konkurrencemæssige fordel skal kommunikeres klart og tydeligt både internt og eksternt. Det er dog ikke alle, der ser lige positivt på lønningerne, da en medarbejder omtaler emnet på følgende måde: ” *lønnen må gerne være bedre, da det kan kompensere for det hårde arbejdsmiljø*” (bilag 4, M14), men denne udtalelse er ikke baseret på sammenligninger med lignende stillinger, men derimod bare et ønske om mere løn med begrundelse i arbejdes karakter. Denne form for argumentation anses for at være let købt, og hvem vil ikke gerne have mere i løn?

## 4.4 Virksomhedens image – omverdens opfattelse af RHP

For at kunne vurdere virksomhedens image er det hovedsagligt svarene fra de 3 indledende spørgsmål i spørgerammen, som benyttes, og spørgsmålene lyder således; ”1. *Inden du så en evt. annonce, havde du hørt om virksomheden?* 2. *Hvordan hørte du om din nuværende stilling?* 3. *Hvilke forventninger havde du til at arbejde her, inden du startede?*” (bilag 3, Spørgerammen). På den måde findes der frem til virksomhedens omdømme i den offentlige befolkning. Virksomhedens image styres af corporate brandet, hvilket er vigtigt at udvikle for kunne styre omdømmet i en positiv retning. I rekrutteringsøjemed er det vigtigt at have et retvisende og positivt image af virksomheden, da det er imaget, der i første omgang skal tiltrække nye medarbejdere.

### 4.4.1 Hvem er RHP?

Undersøgelsen viser, at 7 ud af deltagerne svarede, at de ikke har hørt noget om virksomheden, inden de søgte job i den. Det vurderes som værende kritisk, i forhold til det opstillede problemfelt, der blev præsenteret i kapitel 1. Her belyses problemstillingen i at skulle rekruttere fra et arbejdsmarked, hvor efterspørgslen på medarbejdere er større end udbuddet. Samtlige af de nyuddannede deltagere i undersøgelsen svarede entydigt, at de ikke havde hørt om RHP som virksomhed, men at de havde været i praktik i Psykiatrien, og flere af dem på det center, hvor de i dag er ansat. Denne udmelding tolkes som om, at RHP's image nærmest er ikke eksisterende eller i høj grad fejlslået, da det er fagområdet, der er kendskab til og ikke virk-

somheden. En medarbejder svarede; *"i mit praktikophold fik jeg indblik i, hvad Psykiatrien er som fagområde, men ikke så meget om virksomheden RHP"* (bilag 4, M15), dette kan skyldes det lidt indviklede forhold, der er mellem Region Hovedstaden og RHP, som er blevet beskrevet nærmere i kapitel 1. Til trods for det indviklede forhold, er det essentielt at potentielle medarbejdere kender til virksomheden, og derfor skal det være et indsatsområde, som virksomheden anbefales at prioritere højt.

#### 4.4.2 Fordomme om Psykiatrien eller RHP

Deltagerne kendte til fagområdet Psykiatrien og flere havde forventninger eller forestillinger om, hvad det ville sige at arbejde inden for området. Nogle forventninger og forestillinger var positive og andre var knap så flatterende. En medarbejder udtaler således; *"Først havde jeg en forestilling om, at de var knaldende skøre, og ingen ressourcer har. Men det helt overordnede indtryk var, at psykiatrien havde fået en vitaminindsprøjtning, og at det havde været et indsatsområde"* (bilag 4, M1). Her bliver RHP og dens medarbejdere i første omgang associeret med en kolbøttefabrik, som ikke vurderes at være flatterende. Og som teorien bag employer branding foreskriver (kapitel 2), er associationer forbundet med image og dermed med, hvor attraktiv virksomheden er. Derfor tolkes RHP's image i denne sammenhæng ikke til at være en særlig attraktiv virksomhed. Men medarbejderen havde også indtryk af, at det var et fagområde, der var i rivende udvikling, og som var blevet tildelt nogle ressourcer. En anden medarbejder var direkte bange, da hun skulle til jobsamtale og udtaler således; *"Jeg var meget usikker og bange første gang jeg skulle her ud (på den lukkede afdeling på et psykiatrisk center red.). Der er mange, der har det sådan 'nej nej psykiatrien det er ikke mig', men det er fordi, de ikke ved hvad det er"* (bilag 4, M12). Medarbejderen her hentyder til de fordomme, der er forbundet med arbejdet med psykisk syge personer. Disse fordomme kommer ikke ud af den blå luft, men bygger på den omtale psykisk syge får i medierne, lige som teorien forskriver det, hvilket er blevet beskrevet nærmere i kapitel 2. Desuden har FOA udarbejdet en rapport, der underbygger denne fordom. I rapporten konkluderes det, at mere end halvdelen af de medvirkende i undersøgelsen i en periode inden for et år har *"været udsat for fysisk vold fra borgere på deres arbejdsplads"* (FOA, 2014). Volden bestod blandet andet af skub, kast med genstande og slag (Ibid.). Rapporten er ikke den første af sin art og har været nævnt i flere nyhedsmedier. Her skal det dog understreges, at det er fagområdet psykiatri og ikke virksomheden RHP, der bliver nævnt, og dermed er det en faktor som virksomheden kan bruge og vende til en fordel. Dette kræver dog, at RHP udarbejder en handleplan for, hvordan sådanne situationer skal takles, og inddrager den i en employer branding strategi. Sådanne handleplaner findes allerede ude på centrene, hvor flere medarbejdere understreger, at personalet *"er gode til at snakke om tingene bagefter, hvis der har været nogle voldsomme situationer"* (bilag 4, M3).

---

Organisationen EN AF OS tager kampen op med de fordomme, der er forbundet med psykiske sygdomme. Det vurderes, at hvis RHP deltog i en form for samarbejde med den organisation, ville de kunne drage fordele af det i deres rekrutteringsproces. Hermed bliver fordommen om arbejdet i Psykiatrien og herunder RHP, sådan som teorien bag fortolkningsprocessen siger det i kapitel 3, ikke elimineret, men der tages hånd om problemet, hvilket kan inddrages i udarbejdelsen af en employer branding strategi.

#### 4.4.3 *Det gode omdømme*

Undersøgelsen, der er udarbejdet i forbindelse med denne afhandling, viste at RHP ikke kun har et negativt omdømme. En deltager i undersøgelsen havde en forestilling om, at RHP var en virksomhed med en bred vidde og havde via sin praktik mødt nogle ”brandgode sygeplejersker” (bilag 4, M4). En anden deltager i undersøgelsen siger, at fagligt netværk havde oplyst (altså via word of mouth), at ”der var en god og stabil lægegruppe” (bilag 4, M6). Samme medarbejder fortalte også, at en bekendt havde været indlagt på netop det center. Indlæggelse resulterede i et vellykket selvmord, hvilket efterlod de pårørende med en negativ oplevelse af stedet. Medarbejderne kunne dog gennemskue behandlingen af patienten og bedømte, at personalet på centeret havde handlet helt rigtigt og dermed vurderede at den negative omtale mere end noget andet handlede om sorg over tabet af patienten. Med andre ord betyder det at, RHP har et image, om end det er svagt, af at have nogle fagligt dygtige medarbejdere, hvilket er i overensstemmelse med den opfattelse, som medarbejderne selv har, og dermed det et vigtigt element, der skal indgå i en employer brand strategien.

#### 4.4.4 *RHP's omdømme i Region Hovedstaden*

Samtlige medarbejdere, der deltog i undersøgelsen, og som er rekrutteret fra den somatiske verden, svarede at de intet kendskab havde til virksomheden, inden de startede. Dette er på trods af, at de i realiteten var ansat af samme virksomhed (Region Hovedstaden), og nogle endda på det somatiske hospital, der lå i forbindelse med det Psykiatriske Center. Derfor vurderes det, at der også pålægges Region Hovedstaden et ansvar i rekrutteringsprocessen. I og med at RHP ikke har et stærkt image i den somatiske verden, vil det være en meget svær opgave at tiltrække potentielle medarbejdere herfra. Det kunne tænkes, at dette er en bevidst strategi fra Region Hovedstadens side, der i denne proces har en dobbelt rolle. Det vurderes, at Region Hovedstadens har en interesse i, at der ikke bliver shoppet medarbejdere fra den ene virksomhed til den anden, da problemstillingen med et presset arbejdsmarked er det samme for den somatiske verden og for Psykiatrien. Da HR er en tværfaglig funktion for alle virksomheder i Region Hovedstaden, er dette endnu et argument for, at det ville være en god ide at løfte rekrutteringsprocessen et niveau op, så HR få en rolle her.



#### 4.4.5 Er RHP en ønskværdig arbejdsplads?

12 deltagere i undersøgelsen svarer, at de ville havde søgt et andet job indenfor RHP, hvis de ikke havde fået det job, de besidder nu. Det vil altså sige, at kun 3 deltagere ikke ville søge inden for virksomheden igen. De begrundelser, som deltagerne kommer med for at ville søge andet job inden for virksomheden, er det høje faglige niveau, arbejdsformen (kommunikation), arbejdsgangen og gode praktik forløb.

### 4.5 Rekrutteringsprocessen

Som beskrevet i kapitel 2 skal rekrutteringsprocessen afspejle virksomhedens profil, visioner og identitet, samt udnytte de positive elementer i imaget. Og som beskrevet i kapitel 1, har RHP udarbejdet en Rekrutteringsguide, der skal ses som et inspirationskatalog for de ansættelsesudvalg ude på centrene, der har til opgave at rekruttere nye medarbejdere til virksomhedens centre. I det følgende afsnit skal der derfor ses nærmere på, hvordan deltagerne af undersøgelsen har oplevet den rekrutteringsproces, de netop har været igennem inden interviewene blev gennemført. Dette skal sammenlignes med, hvad virksomheden ønsker og hvad den udsender af signaler.

#### 4.5.1 Tidsrammen

Som start ses der på de elementer i rekrutteringsprocessen, som alle deltagerne oplevede som værende ens, nemlig den hurtige proces fra ansøgningen var sendt og indtil, de havde været til jobsamtalen og efterfølgende fik svar. Alle deltagerne var til samtale inden for 3 uger efter, at ansøgningen var sendt afsted, og alle deltagerne fik svar inden for 2 til 6 dage efter samtalen, hvilket resulterede i en generel tilfredshed med den del af processen. Der var dog en deltager, der udtrykte utilfredshed med at have fået svar inden for den lovede tidshorisont (det var allerede på vej hjem fra samtalen, at svaret kom). Begrundelsen for utilfredsheden med dette var, at deltageren ikke selv havde fået lov til at tænke igennem om jobbet var ønskværdigt (bilag 4, M5).

#### 4.5.2 Ansættelsesudvalget størrelse

Fælles for alle deltagernes jobsamtale er, at der var flere deltagere med til jobsamtalen. Som beskrevet i Rekrutteringsguiden, anbefales det, at ansættelsesudvalget består af 2 til 6 personer (bilag 1, s. 5), hvilket i alle tilfældene er overholdt. Ved jobsamtalerne deltog i gennemsnit 4 personer fra ansættelsesudvalgene.

Umiddelbart kan det for mig som udenforstående og fortolker, virke lettere overdrevet, at et ansættelsesudvalg skal have den størrelse, men den ved hjælp af den valgte af den hermeneutiske cirkels fortolkningsproces (kapitel 3), blev min fordom elimineret. Alle deltagere på nær en kommenterede, at alle der var med i netop deres ansættelsesudvalg er relevante i forhold til den stilling, som de var til samtale om. Den sidste deltager kan ikke vurdere personerne i ansættelsesudvalgets relevans i forhold til den stilling, som er udgangspunktet for jobsamtalen. Begrundelsen for dette er, at rollefordelingen ikke var tydelig ved samtalen (bilag 4, M7). En af de positivt stemte deltagere siger følgende om størrelsen på ansættelsesudvalget; ”*der var 4 repræsentanter og de var alle relevante for jobbet. Det føltes naturligt med mange til samtalen, i forhold til jobbet. Det handler jo om relationer*” (bilag 4, M10). Hermed mente deltagerne, at de deltagere, der deltog i jobsamtalen, var de kolleger, der indgår i tæt samarbejde med deltageren i dagligdagen, og derfor indgår de i en relation med hinanden.

Ulempen ved at have store ansættelsesudvalg er, at det har økonomiske omkostninger, men de økonomiske omkostninger ved at ansætte den forkerte medarbejder i jobbet er større. Som beskrevet i kapitel 2 kan en ’forkert’ medarbejder, der ikke leverer den rigtige ydelse, samt lever op til det løfte, som virksomheden har givet interessenterne, fuldstændig ødelægge virksomhedens image. På baggrund af dette kan ansættelsesudvalgets størrelse ses som en fordel, hvis alle deltagere er forberedte og igennem jobsamtalen har som prioritet, at forventningsafstemme i forhold til virksomhedens identitet og profil. Det vil altså sige, at ansættelsesudvalgets størrelse kan ses som en større fordel end ulempe. Med andre ord er jobsamtalens hovedformål at afstemme værdier hos ansøgeren i forhold til virksomhedens værdigrundlag og visioner.

Som en afsluttende bemærkning skal det understreges, at det vurderes som en god ide at oplyse om antal deltagere ved jobsamtalen, idet flere medarbejdere sagde, at de ikke var blevet oplyst herom inden samtalen. En medarbejder udtalte, at det var lidt overvældende med så mange til samtalen (bilag 4, M13).

### ***4.5.3 Indtryk af ansættelsesudvalget og strukturen ved jobsamtalen***

I undersøgelsen bliver der omtalt flere jobsamtaler, end der er deltagere, og dette skyldes at flere af deltagerne har været til jobsamtale på flere stillinger. Undersøgelsen viste, at hele 14 deltagere havde en oplevelse af, at deltagerne ved jobsamtalen havde forberedt sig og stillede relevante spørgsmål til job ansøgeren. Men ved undersøgelsen blev der omtalt 5 samtaler, hvor deltagerne ikke var forberedte, hvilket gav jobansøgeren et indtryk af uprofessionel håndtering (bilag 4, M1). At medarbejderne skal fremstå som professionelle, nævnes i værdigrundlaget under faglighed. Med andre ord skal den høje faglighed være med til at sikre, at personalet fremstår som professionelle, hvilket adfærden ved disse jobsamtaler ikke lever op til. En medarbejder fortæller om en samtale, hvor der var en patient med til jobsamtalen; ”*der var en patient med*

---

til jobsamtalen (Hillerød). Og patienten blev lidt grænseoverskridende i samtalen uden, at han blev stoppet af de andre. Og samtalen foregik i patient dagligstuen. Det var meget uprofessionelt” (bilag 4, M9). Efterfølgende fortæller deltageren, at situationen gav en følelse af utryghed. Dette vurderes som værende meget uprofessionelt, og adfærden afspejler på ingen måde visionerne og værdigrundlaget, som det ellers er hensigten. Rollefordelingen skal ifølge Rekrutteringsguiden være planlagt på forhånd, dette giver indtryk af, at personalet i dette ansættelsesudvalg ikke har rettet sig efter Rekrutteringsguiden. Desuden er det heller ikke i tråd med Rekrutteringsguiden, der pointerer, at en samtale uanset udfaldet skal efterlade ansøgeren med et positivt indtryk af virksomheden for på den måde at skabe lyst til at arbejde i virksomheden i fremtiden, selv om det ikke bliver i den ansøgte stilling. Desuden er det et mål, at få positiv omtale via word of mouth både ifølge teorien, som er beskrevet i kapitel 2 og Rekrutteringsguiden, da det er et en af de mest troværdige kilder og dermed er der flere, der bliver tiltrukket af virksomheden som arbejdsplads.

Ved en grundig gennemgang af interviewene står det klart, at kun ved 2 jobsamtaler bliver der snakket om RHP værdigrundlag og visionerne. Dette kan være et resultat af, at de medarbejdere, der sidder i ansættelsesudvalgene, ikke er klædt på rent fagligt til at varetage denne opgave uden støtte fra en fagperson. Dette er endnu en grund til at løfte rekrutteringsopgaverne et niveau og dermed inddrage en HR-medarbejder. HR medarbejdere besidder en viden om de vigtige elementer i rekrutteringsprocessen, som kan være svær at tillegne sig, når ens speciale ligger inden for et helt andet fagligt område, og rekruttering kun er en lille del af ens arbejdsområde. Desuden bliver værdierne kun nævnt én gang i hele Rekrutteringsguiden, og visionerne bliver slet ikke nævnt. Da rekruttering i høj grad vurderes til at foregå ud fra Rekrutteringsguiden, vurderes det, at den skal korrigeres til at inddrage virksomhedens værdigrundlag og visioner mere centralt. Derudover vurderes det, at den skal laves om fra at have status som inspirationskatalog til at være *retningslinjer for rekruttering i RHP*.

#### 4.5.4 Stillingsannoncens indhold

Det der i første omgang skal tiltrække nye medarbejdere til virksomheden er det virksomhedens image, som skal fremstå positivt og retvisende. Man da RHP ikke har et særligt stærkt image, er det endnu vigtigere, at stillingsannoncerne fremstår skarpe. I kapitel 1 blev det gjort klart, at vejledningen i opsætning af stillingsannoncer (se bilag 2) ikke pointerer nok, at værdierne og visionerne skal kunne læses i en stillingsannonce. Dette er vigtige oplysninger, da den nye medarbejder skal kunne identificere sig med virksomhedens profil for at kunne yde service af høj kvalitet. Desuden siger teorien, som beskrevet i kapitel 2, at de *fordele*, der er ved at arbejde i en virksomhed, skal fremgå af stillingsannoncen for på den måde vil flere søge jobbet. Fordelene består af EVP’et (hvis indhold er beskrevet tidligere), da det er det virksomheden tilbyder sine

---

medarbejdere i bytte for arbejdskraften. Ingen af disse elementer er beskrevet i Vejledningen om stillingsannoncer, som ligesom Rekrutteringsguiden kun skal bruges som inspiration. Det vurderes, at Vejledningen om stillingsannoncer ikke kun skal være til inspiration men, at der igen her laves retningslinjer for udarbejdelse af stillingsannoncerne, ikke for at de skal være enslydende og kedelige, men for at være sikker på, at de indeholder de rigtige informationer, altså de informationer der tiltrækker medarbejder.

Medarbejdernes opfattelse af stillingsannoncerne var, at de var mangelfulde i informationsniveauet, og da de selv søgte information om arbejdspladsen, var det svært at finde. To deltagere i undersøgelsen udtaler identisk at: ”Det var *svært at finde information om centrene som arbejdsplads på hjemmesiderne, men der er masser information rettet mod patienter og pårørende*” (bilag 4, M8) (bilag 4, M13).

## 4.6 Opsummering

For at få givet et overskueligt overblik over præsentationen af de indsamlede data og tilhørende analyser, er de væsentligste punkter samlet i et SWOT-skema (Kotler, 2003, s. 64), som ses i tabel nr. 4.1. Desuden er graden af, i hvor høj grad virksomheden lever op til de parametre, der indgår i en employer brandet, vurderet og indsat i skemaet i tabel 4.2.

Som opsummering kan det siges, at medarbejderne vurderer, at virksomhedens identitet skal findes i det høje faglige niveau, den gode kommunikation medarbejderne imellem, en arbejdsplads hvor der er mulighed for at udvikle sig, og hvor arbejdsgangen gør, at arbejdet i høj grad adskiller sig fra samlebandsarbejde - der af medarbejderne vurderes til, at præge den somatiske verden. Medarbejderne anser også virksomheden for at være splittet i den forstand, at der er stor forskel i kulturen på de forskellige centre.

Igennem kapitlet vurderes RHP's EVP-niveau til at være relativt højt, da de medarbejdere, der arbejder i virksomheden kan forvente udfordringer, muligheder for udvikling, en løn der kompenserer for kompetencer samt mulighed for ansvar. Virksomheden skal dog arbejde på, at få anerkendelse inkorporeret i adfærden. På den baggrund vurderes det, at virksomhedens interne branding af værdigrundlaget og visionerne stort set er lykkedes.

Som afrunding vurderes det, at RHP image er meget svagt, hvilket gør det til en vanskelig opgave at tiltrække medarbejdere især i et presset arbejdsmarked. Derudover er den eksterne branding også fejlslået, hvilket gør det svært at tiltrække nye medarbejder. Begrundelsen for at imaget vurderes som værende svagt, skal findes i den manglende udvikling af et corporate brand, der kan gøre opmærksom på virksomhedens eksistens og ikke bare Psykiatrien, som anses for at være et fagområde. Associationerne og de fordomme,

der er omkring Psykiatrien som arbejdsfelt, vurderes heller ikke til at være særlig gunstigt for tiltræknings-  
evnen. Derfor skal RHP lægge et stort arbejde i, at få skabt et image, der er positiv og retvisende. Dette kan  
blandt andet gøres ved at få udarbejdet deres forskellige branding strategier, både produkt (service) bran-  
ding, corporate branding samt employer branding.

STYRKER	SVAGHEDER
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Der hersker et højt fagligt niveau i virksomheden</li> <li>2. God kommunikation kollegaer og patienter i mellem</li> <li>3. Mulighed for udvikling, i form af uddannelse</li> <li>4. Ovenstående betyder, at der er karrieremuligheder</li> <li>5. Diversitet og frihed i arbejdet, hvor somatikken er præget af samlebåndsarbejde</li> <li>6. Indtryk af at Psykiatrien er et fagområde, der har fået en vitamin indsprøjtning</li> <li>7. Højt fagligt niveau bliver afspejlet i adfærden i sær på Amager og Bispebjerg.</li> <li>8. Tidsrammen i rekrutteringsprocessen vurderes som værende tilfredsstillende.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oplevelse af distance mellem medarbejder på centrene og Kristineberg</li> <li>2. Ovenstående betyder, at der forekommer brister i kommunikationen mellem de to parter</li> <li>3. Betydningen af værdien udvikling tolkes forskelligt</li> <li>4. Forskelligt arbejdsklima, på de forskellige centre</li> <li>5. Ressourcer/midler er skævt fordelt</li> <li>6. Virksomheden RHP's image er nærmest ikke eksisterende</li> <li>7. På to centre, Glostrup og Hvidovre, hersker der en presset hverdag, hvilket betyder at Visioner og Værdigrundlag ikke bliver afspejlet i adfærden</li> <li>8. Glostrup og Hvidovre lever ikke op til de fysiske rammekrav</li> <li>9. Værdier og visioner fylder ikke meget i selve jobsamtalen</li> <li>10. Rekrutteringsguiden er et inspirations katalog, kan evt. der er behov for retningslinjer</li> </ol>
MULIGHEDER	TRUSLER
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Der er fokus på tabu om psykiske lidelser med organisationen EN AF OS.</li> <li>2. Region Hovedstaden, der med HR kan deltage i en eller anden grad i rekrutteringsprocessen, for at forbygge shopperi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presset arbejdsmarked med større efterspørgsels en udbud</li> <li>2. Færre uddannet sygeplejersker end der går på pension</li> <li>3. Negativ medieomtale om voldlige patienter</li> </ol>

Tabel nr. 4.1 SWOT, der har til formål at give overblik over den præsenteret data (Kotler, 2003 s.64)

Flere gange igennem kapitlet lægges der op til, at en HR-medarbejder skal ind over rekrutteringsprocessen, da der indgår elementer og faktorer i processen, som medarbejdere, der ikke har tilstrækkelige viden herom, ikke kan navigere igennem. Heriblandt indholdet af stillingsannoncerne og indholdet af jobsamtalen.

Figur 4.2 nedenfor viser i hvilken grad, RHP lever op til de parametre, som indgår i et employer brand. Som det er beskrevet i kapitel 2, viser kolonnen *vigtighed*, teoriens udlægning af, hvor vigtig den enkelte parameter er i forhold til udviklingen af et employer brand. På en skala fra 1-5 er 1 slet ikke vigtig, 2 er ikke vigtig, 3 er hverken eller, 4 er vigtig og 5 er meget vigtig. Da teorien, der er benyttet i denne afhandling, siger at der skal være en sammenhæng mellem alle parametrene i et employer brand for på den måde at skabe troværdighed, tillægges alle elementerne en vigtighed på 5. Kolonnen *bedømmelse* skal vise, hvor stærkt de forskellige parametre, er bedømt ud fra ovenstående analyse, der er baseret på interviewende med medarbejderne. Igen er bedømmelsen ud fra en skala 1-5, hvor 1 er meget svagt, 2 er svagt, 3 er kunne være bedre, 4 er stærkt, 5 er meget stærkt. Bedømmelsen af i hvor høj grad RHP lever op til teorien, er baseret på en vurdering og tolkning af de interviews (undersøgelsen), der er grundlaget for dette kapitel. Med andre ord er det mig som fortolker, der oversætter informationerne til et fagligt sprog, som der kan videretolkes på. Dette er i overensstemmelse med at benytte hermeneutikken som analyseform (kapitel 3).

PARAMETER I EMPLOYER BRANDING	VIGTIGHED	BEDØMMELSE
<b>Employer brand opbygges ud fra:</b>		
Virksomhedens identitet - medarbejdernes opfattelse af virksomheden som arbejdsplads	5	4
Virksomhedens profil - vision afspejles i adfærden	5	3½
Virksomhedens profil - værdier afspejles i adfærden	5	3½
Virksomhedens profil - EVP	5	3½
Virksomhedens image - corporate brand	5	1
<b>Employer brand har til formål:</b>		
at gøre arbejdspladsen identificerbar	5	3
at differentiere arbejdspladsen som arbejdsgiver	5	3
<b>Opgaver forbundet med employer branding:</b>		
Ekstern branding	5	1
Intern branding	5	3½
<b>Det ønsket outcome af employer brandet:</b>		
Employer brand equity	5	0

Tabel nr. 4.2 Skema der viser parameter i employer branding.

Ud fra ovenstående skema ses det tydeligt, hvor indsatsområderne for udvikling af et employer brand skal være. Der skal beskrives et ønsket outcome for employer brand (employer brand equity), det kan til dels

---

tolkes som værende denne afhandlings problemfelt, men skal konkretiseres. Desuden ses det, at virksomheden ikke har formået at skabe et image, hvilket hænger sammen med den lave bedømmelse af den eksterne branding. Da der ikke er nogle af parametrene, der vurderes som værende i tråd med, hvad teorien siger, skal der laves en indsats, der berører alle parametre. Det skal dog nævnes, at virksomhedens identitet bliver vurderet som værende stærk, da der kun er et indsatsområde her, nemlig distancen mellem centrene og Kristineberg. Og så skal alle centrene have samme identitet. Det følgende kapitel (kapitel 5), tager udgangspunkt i ovenstående skema (tabel 4.2).

## 5 anbefalinger

### 5.1 Introduktion

Dette kapitel omhandler de anbefalinger, som RHP rådes til at følge, hvis de vil have succes med deres employer brand. Kapitlet tager sit udgangspunkt i konklusionen fra det forgående kapitel 4. I overskrifter kan det siges, at RHP nærmest har et ikke eksisterende image, og det vurderes, at årsagen er manglende udvikling af et corporate brand. Dermed er virksomhedens eksterne brand heller ikke eksisterende ligesom, der ikke er udarbejdet et employer brand equity. Virksomheden har en identitet og en profil, der dog skal arbejdes videre med. Kapitlet er opbygget ud fra de vigtigste tiltag, som RHP *skal* udføre. Derefter kommer de handlinger, der *bør* gennemføres, for til sidst at præsentere de handlinger, der *kan* gennemføres for at opnå succes med den employer brand strategi, der præsenteres i kapitel 6. Dette kapitel rundes af med de faldgruber, som kan have negative konsekvenser for virksomheden og dens employer brand.

### 5.2 Success med employer branding

For at RHP kan få succes med en employer branding strategi, skal det være et mål, at virksomheden udfører *best practices*, for derefter at gøre omverdenen opmærksom herpå og dermed være den virksomhed, som alle benchmarker med (Sullivan, 2004). Når denne målsætning er opnået, er det vigtigt, at blive ved med at måle og vurdere på employer brandet, da det skal ses som værende dynamisk med sine omgivelser, og derfor hele tiden skal tilpasses.

Før virksomheden kan komme til det ovenstående punkt, er der nogle tiltag, som skal gennemføres. Disse tiltag kategoriseres ud fra tre dimensioner, *skal*, *bør* og *kan*. Det vil sige, at det er anbefalinger, som virksomheden skal følge, bør følge og kan følge, for at den opnår den beskrevne succes med employer brandet.

#### 5.2.1 SKAL

1. Der *skal* udarbejdes en *corporate brand strategi* for RHP. Begrundelsen herfor findes i kapitel 4, hvor undersøgelsen viste, at virksomhedens image er meget svagt. Desuden beskriver teorien, at bare fordi virksomheden befinder sig i den offentlige sektor, anses det ikke længere for at være en begrundelse for ikke at brande sig (Temporal, 2014). Fordelen ved at udarbejde en corporate brand strategi er, at det vil være med til styre virksomhedens image i en positiv retning, hvilket kan føre til to yderligere fordele; 1. tiltrækning af nye medarbejdere (Backhaus & Tikoo, 2004) samt 2. til



- økonomisk donation (Temporal, 2014), der skal anvendes i henhold til visionerne, da det er vigtigt at have kontinuitet.
2. Der *skal* fokus på den *eksterne branding*. Med det menes, at det er virksomhedens corporate brand, som skal eksponeres for at støtte og styrke employer brandet (Backhaus & Tikoo, 2004). Herindunder skal stillingsannoncerne også markedsføres ligesom et produkt (Wilden *et al*, 2010), igen for at tiltrække nye medarbejdere. Corporate brand strategien og den eksterne branding skal i denne sammenhæng ses som støtteaktiviteter for employer brandet, der ikke vil få succes, uden at der bliver ydet en indsats på dette område.
  3. Der *skal* fokus på centrene Hvidovre og Glostrup, så de ikke udskiller sig så markant, som undersøgelsen viser. Dette kan gøres ved at kopiere ledelsesstilen fra centrene Amager og Bispebjerg. Det nævnes blandt andet i undersøgelsen, at der er en leder på Bispebjerg, som har til mål, at alle praktikanter skal ansættes i virksomheden efter, at uddannelsen er afsluttet. Det kunne indføres, at alle ledere skal have det mål. Desuden *skal* disse centre prioriteres højt, når faciliteterne skal opdateres i henhold til visionerne.
  4. Der *skal* være fokus på at indføre *anerkendelse* i hverdagen, da undersøgelsen viste mangel på denne adfærd, idet dette er en del af virksomhedens EVP, og ifølge teoretikerne skal der være fokus på netop virksomhedens EVP i en employer branding strategi (Mosley, 2007) (Larsen, 2006). Desuden anses det for at være en af motivationsfaktorerne for plejepersonalet. Se kapitel 2 for uddybelse (OAO). Implementering af anerkendelse i adfærden *skal* ske via mellemliderne ude på de forskellige centre (Johnson *et al*, 2006, s. 521).
  5. Løbende *skal* alle aktiviteter, der har relation til employer brandet måles og vurderes for at kunne være sikker på, at alt er up to date. Begrundelsen for dette er, at brandet anses som værende dynamisk og dermed skal tilpasses omgivelserne (Paul Temporal, 2014) (Sullivan, 2004).
  6. Det allervigtigste, som RHP *skal* er at huske, at lige meget hvilken strategi der bliver valgt, *skal* det kunne afspejles i organisationen. WALK THE TALK!

### 5.2.2 BØR

1. HR *bør* have en rolle i rekrutteringsprocessen, og den væsentligste begrundelse for dette er, at de skal have overblik over ressourcefordelingen, således at for eksempel Hvidovre, der har mange svært syge patienter, der kræver pleje fra personale med erfaring, ikke kun får nyuddannet personale.
2. Mellemledere, der deltager i ansættelsesudvalget, *bør* komme på kursus/workshops i, hvordan man rekrutterer fra A til Z.

3. Rekrutteringsguiden *bør* laves om til retningslinjer, for at sikre en mere ensartet rekruttering, der efterlader et positivt indtryk hos ansøgeren. På den måde sikres det også, at der ikke kommer patienter med til jobsamtalerne.
4. Vejledning om stillingsannoncerne *bør* ligeledes laves om til retningslinjer.

### 5.2.3 KAN

1. RHP *kan* lave henvisningsprogrammer, hvor ansatte, der henviser en ny medarbejder, får en eller anden form for belønning. På den måde kan virksomheden skabe et stærkt image, da word of mouth er den mest troværdige kilde.

## 5.3 Konsekvensen af ikke at følge anbefalingerne

Hvis RHP ikke som minimum følger anbefalingerne, der er beskrevet med *skal*, kan det få negative konsekvenser for virksomheden. Begrundelsen herfor skal findes i de fordomme, der er ved at arbejde med psykisk syge. Disse fordomme er beskrevet i kapitel 4. Og sammenholdes disse med skræmmeeksemplet fra kapitel 2, omhandlende skolereformen, kan en konsekvens være, at der vil komme en eller anden form for reform, der bliver bestemt af politikerne/regeringen, og som kan have negative konsekvenser for RHP som arbejdsplads og dermed deres evne til at tiltrække nye medarbejdere.

Hvis virksomheden ikke eksister i den brede befolknings bevidsthed, og fagområdet er forbundet med fordomme, kan det være baggrunden for politisk indgriben på området. Ligesom med skolereformen er det jo et fagområde, der berører mange danskere, der enten selv er psykisk syge eller har familie, venner eller bekendte der er psykisk syge eller på anden måde er berørt af det. Derfor er det også et område, som mange har en mening om. Et politisk indgreb, kan have gode intentioner, men påvirker personalet og employer branding meget negativt.

## 6 Konklusion

I gennem hele denne afhandling har omdrejningspunktet været, hvordan en employer branding strategi skal sammensættes for virksomheden RHP, så der skabes konkurrencefordele i rekrutteringsprocessen. I den forbindelse, er det via en teoretisk gennemgang af emnet employer branding blevet skitseret, hvilken sammenhæng, der er mellem en employer branding strategi og alle de omkringliggende aktiviteter samt, hvordan de påvirkes og påvirker hinanden. I teorien argumenteres der for sammenhængen mellem en virksomheds corporate brand og employer brand. Corporate brandet er grobunden for virksomhedens image, som er virksomhedens omdømme i den offentlige befolkning og bliver fremført via ekstern branding. Desuden siger teorien, at hvis en virksomhed skal skabe konkurrencefordele, skal der udarbejdes branding strategier, der skal gennemsyre hele virksomheden. Og disse branding strategier skal vise et retvisende billede af virksomheden for at skabe troværdighed, loyalitet, engagement fra medarbejderne samt at øge produktiviteten. Desværre har RHP ikke udarbejdet nogle branding strategier.

Den kvalitative undersøgelse, der er udarbejdet i forbindelse med denne kandidatafhandling, viste i imidlertid, at på grund af virksomhedens manglende corporate brand strategi og ikke mindst mangel på ekstern branding af virksomheden, er RHP's image meget svagt. Derfor er denne afhandling kommet med en anbefaling om, at RHP *skal* udarbejde et corporate brand for derigennem at kunne styre virksomhedens omtale i en positiv retning, da det vil være med til at tiltrække potentielle medarbejdere i fremtiden og dermed være et vigtigt element i en employer branding strategi.

Da platformen for en employer branding strategi skal udarbejdes ud fra virksomhedens DNA, der består af det felt, som er fælles for virksomhedens identitet, profil og image, og da virksomhedens image er meget svagt, skal der ses nærmere på de positive elementer, som identiteten og profilen har tilfælles. Det er inden for denne platform, at RHP skal skabe sit employer brand og udarbejde et employer brand equity.

Undersøgelsen viste, at virksomhedens identitet skal findes i;

- Det høje *faglige niveau* som hersker på arbejdspladsen
- *Kommunikationen* der er med patienter og kollegaer – det springer ud af *arbejdsgangen* og gør, at der er *diversitet*, hvilket differentierer arbejdspladsen fra den somatiske verden
- Mulighed for at *udvikle sig* i gennem *efteruddannelse* – hvilket også differentierer arbejdspladsen fra den somatiske verden
- En arbejdsplads hvor der er forskel på de forskellige centre - medarbejderne oplever, at der er *stor forskel på tilgængelige ressourcer på centrene*
- En arbejdsplads hvor det administrative personale opleves som distanceret fra resten af virksomheden

---

Virksomhedens profil viste sig ved undersøgelsen at bestå af nedenstående punkter. Med andre ord er der sammenhæng mellem virksomhedens visioner og adfærden i virksomheden på følgende områder:

- *Patienten og mennesket er i centrum*
- Der udvises *høj faglighed* blandt medarbejderne
- Nogle steder er der *tidssvarende fysiske rammer* – andre steder anses det som værende et indsatsområde, hvilket skal kommunikeres ud til medarbejderne på de berørte centre
- På to centre, Glostrup og Hvidovre, bliver *værdier og visioner sat tilsidesat* i en fortravlet hverdag

Under virksomhedens profil hører EVP, og undersøgelsen viste, at RHP's EVP er:

- Mulighed for *udvikling, efteruddannelse og lønforhold*, der af medarbejdere med indblik i lønforholdende i den somatiske verdens, vurderes at være gunstige (medarbejderne bliver aflønnet efter deres kompetencer).
- RHP skal fokusere på at få *anerkendelse og ansvar* ind i adfærden i hverdagen.

Det betyder, at de punkter som virksomhedens profil og identitet har til fælles, er virksomhedens DNA og alle elementerne har karakter af, at kunne betegnes som virksomhedens EVP. Som det er beskrevet i teorien, skal employer brand equity (det ønskede outcome af virksomhedens employer brand) tage udgangspunkt i denne platform for derigennem at øge fastholdelse af medarbejderne og dermed nedsætte personaleomsætningen. RHP's employer brand equity er på nuværende tidspunkt at kunne tiltrække plejepersonale, der kan identificere sig med virksomheden.

Ud fra dette ses det, at *RHP's employer branding skal tage udgangspunkt i at være en arbejdsplads der sætter mennesket i centrum*, hvilket kommer til udtryk via *arbejdsgangen, der er præget af kommunikation og diversitet*. Medarbejderne i RHP besidder et *højt fagligt niveau*, som udvikles på baggrund af de muligheder, som virksomheden stiller til rådighed i form af *efteruddannelse*. Desuden tilbyder virksomheden *økonomisk kompensation for de kompetencer, som medarbejderne besidder*.

For at dette skal omsættes til en konkurrencemæssig fordel i rekrutteringsprocessen, skal det inkorporeres internt i virksomheden og gennemsyre kulturen via intern branding. Da alle elementerne er taget ud fra den allerede eksisterende kultur i virksomheden, men ikke er repræsenteret i samme grad alle steder, skal der sættes fokus på implementering på Glostrup og Hvidovre, hvor visionerne og værdigrundlaget ikke er gennemtrængende nok i kulturen. Præsentationen af employer brandet og det værdigrundlag, som det er udarbejdet ud fra skal, skal systematisk fremlægges for medarbejderne, og dette er mellemlederens opgave. Derfor skal mellemledere i hele virksomheden på workshops, hvor formålet er at give dem værktøjer og viden til at gennemføre implementeringen. Formålet med den ovenfor beskrevne interne branding er at skabe en

---

stærk workforce, som er svært at efterligne, og sørge for, at både nye og etablerede medarbejdere bliver ved med at forstå virksomhedens employer brand.

Den eksterne branding af RHP's employer brand har til formål at tiltrække potentielle medarbejdere, der så skal være med til at forstærke virksomhedens image. Det mest effektive kommunikationsværktøj til ekstern branding af employer brandet er word of mouth, og derfor forslås det, at der kan laves et henvisningsprogram, hvor eksisterende medarbejdere får en eller anden form for belønning, hvis de henviser en potentiel medarbejder. På den måde sikrer RHP ekstern branding fra den mest troværdige kilde, og dermed påvirkes tiltrækningskraften positivt. Da det ikke er muligt at basere al ekstern branding i rekrutteringsprocessen på netværk (word of mouth), skal der sættes fokus på elementer som stillingannoncer. Til udarbejdelse af disse har RHP udarbejdet et inspirationskatalog. Denne afhandling anbefaler dog, at inspirationskataloget bør laves om til retningslinjer, der mere dybdegående beskriver værdien i at fremhæve RHP's værdigrundlag og visioner i stillingannoncerne.

RHP har udarbejdet en Rekrutteringsguide, der har til formål at være inspirationskatalog for ansættelsesudvalgene, der håndterer rekruttering ude på centrene i rekrutteringsprocessen. Undersøgelsen viste, at ikke alle ansættelsesudvalg klarer opgaven lige godt, da ansøgerne oplever, at der er flere, der ikke forbereder sig og dermed efterlader et akavet indtryk, der ikke er i overensstemmelse med ovenstående employer branding strategi samt virksomhedens værdigrundlag og visioner. På den baggrund bør Rekrutteringsguiden laves om til retningslinjer, og en HR medarbejder bør inddrages i rekrutteringen, for at sikre en professionel håndtering af forløbet.

Begrundelsen for, at den interne og eksterne branding af employer brandet tillægges så stor betydning, er at det er vigtigt for en servicevirksomhed som RHP, at medarbejderne skal kunne spejle sig i virksomhedens visioner og værdigrundlag, da disse anses som værende virksomhedens ansigt udadtil. På den måde vil medarbejderen lettere kunne sende det rigtige signal til patienter og pårørende, der kan bestå af potentielle fremtidige medarbejdere. Det handler med andre ord om at udsende et positivt budskab om virksomheden som arbejdsplads til omverdenen.

---

## 7 Litteraturliste

### 7.1 Videnskabelige artikler

Acarlar, Gizem & Bilgiç, Reyhan (2012) *Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: the mediational role of credibility, satisfaction and attraction*, The International Journal of Human Resource Management, 24:1, 50-77, DOI

Backhaus, Kristin and Tikoo, Surinder (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, Vol. 9 No. 5, p. 501-517

Christensen, L.D., Nørgaard, H. & Pirmo, M. (2007) *Effektiv employer branding – arbejdspladsen som mærkevare*. LeadingCapacity

Foster, Carley, Punjaisri, Khanyapuss and Cheng, Ranis (2010) *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*. Journal of Product & Brand Management, Vol. 19 Iss: 6, pp. 401-409

Julia Christensen Hughes Evelina Rog, (2008) *Talent management*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Iss 7 pp. 743 - 757

Šárka, Hudcová (2012) *Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective*. Journal of Competitiveness, Vol 6, Iss 4, Pp 50-62

Knox, Simon and Bickerton, David (2003) *The six conventions of corporate branding*, European Journal of Marketing Management, Vol. 37 No. 7/8, pp. 998-1016

Moroko, L. and Uncles, M.D. (2008) *Characteristics of successful employer brands*. Journal of Brand Management, Vol. 6 No. 3, pp. 160-75.

Mosley, R.W. (2007) *Customer experience, organisational culture and the employer brand*. Brand Management, Vol. 15 No. 2, pp. 123-34.

---

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings I. (2010) *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. Journal of Marketing Management, Vol. 26 No. 1-2, pp. 56-73

Wenneberg, S., B., (2002). *Socialkonstruktivisme som videnskab – Sisyfos'* videnskab. MPP Working Paper No. 2/2002. Department of management, politics and philosophy. CBS.

## 7.2 Bøger

Aaker, David A. (1996) *Building strong brands*. London, Simon & SchusterUK Ltd. ISBN: 0-7432-3213-5

Andersen, I., (2005) *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg. Forlaget Samfundslitteratur, 3. udgave. ISBN 87-593-1140-1

Fuglesang, L. *et al* (2013) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg C. Samfundslitteratur 3. udgave, 1.oplag. ISBN 978-87-593-1551-4

Jacobsen, M. J. *et al* (2012) *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*. København K. Hans Reitzels Forlag, 2. udgave, 1. oplag. ISBN 978-87-412-5581-1

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006) *Exploring Corporate Strategy* Essex, Pearson Education Limited. ISBN-10: 0-273-71017-6

Jørgensen, Torben Beck (2002) *På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amter og kommuner*. Århus: Aarhus Universitetsforlag ISBN 87-7934-821-1

Kotler, Philip (2003) *A framework for marketing management*. Pearson Education LTD. ISBN 0-13-120427-0

Kvale S., (1997) *Interview, en introduktion til det kvalitative forskningsinterview* København Hans Reitzels Forlag, ISBN/ISSN: 8741228162

---

Kvale, S. & Brinkmann, S., (2009) Interview Introduktion til et håndværk. København. Hans Reitzels Forlag, 2. udgave. ISBN 978-87-412-5198-1

Nygaard, C. (2005) Samfundsvidenskabelige analysemetoder. Frederiksberg. Forlaget Samfundslitteratur, 1. udgave. ISBN 87-593-1022-7

Schultz, Majken, Mi Antorini, Yun, F.Csaba, Fabien (2005) *Corporate branding purpose/people/process: Towards the Second Wave of Corporate Branding*. Køge: Copenhagen Business School Press. ISBN/ISSN: 8763099640

Seldorf, B. (2008) *Employer branding* København K, Børsens Forlag ISBN: 978-87-7664-287-7

Temporal, Paul (2014) *Branding for the Public Sector: Creating, Building and Managing Brands People Will Value*, Wiley, EBOOK ISBN 9781118756256

### 7.3 Avisartikler

Berlinske Business (2010) *Vær varsom med virksomhedens værdisæt* Set den 29.juli 2015 på:  
<http://www.business.dk/karriere/vaer-varsom-med-virksomhedens-vaerdisaet>

Berlinske Business (2013) *Faretruende fald i arbejdsstyrken*. Set den 27.juli 2015 på:  
<http://www.business.dk/oekonomi/faretruende-fald-i-arbejdsstyrken>

Berlinske media (2014) *Pris for kåring som Danmarks bedste arbejdsplads: 68.000 kr. plus moms*. Set den 17. juli 2015 på:  
<http://www.b.dk/nationalt/pris-for-kaaring-som-danmarks-bedste-arbejdsplads-68.000-kr.-plus-moms>

Dagensdannelse (2015) *Skolereform splitter elever og forældre*. Set den 15. juli 2015 på  
<http://dagensdannelse.mediajungle.dk/2015/02/05/skolereform-splitter-elever-og-foraeldre/>

DR (2014) *Den bedste offentlige arbejdsplads ligger på Lolland*. Set den 17.juli 2015 på:  
<http://www.dr.dk/nyheder/regionale/sjaelland/den-bedste-offentlige-arbejdsplads-ligger-paa-lolland>

Ebdrup, N. (2011) *Hvad er socialkonstruktivisme?* set den 12. juni 2015 på:



---

<http://videnskab.dk/kultur-samfund/hvad-er-socialkonstruktivisme>

EN AF OS Set den 6. august 2015 på:

<http://www.en-af-os.dk/Regioner/Region%20Hovedstaden.aspx>

FOA (2014) *Vold i psykiatrien*. Set den 6. august 2015 på:

<http://www.foa.dk/Forbund/Temaer/P-AA/Vold-paa-arbejdet/Viden-om-vold-og-trusler/Vold-i-psykiatrien>

OAO (xx) *Attraktive arbejdspladser*. Set den 18. juli 2015 på:

[http://www.oao.dk/fileadmin/user\\_upload/aktuelle\\_temaer/Kommentaren.pdf](http://www.oao.dk/fileadmin/user_upload/aktuelle_temaer/Kommentaren.pdf)

Politikken (2015) *Hver 10. lærer har forladt folkeskolen efter reformen*. Set den 15. juli 2015 på:

<http://politiken.dk/indland/uddannelse/ECE2527128/hver-10-laerer-har-forladt-folkeskolen-efter-reformen/>

Sullivan, J. (2004) *The 8 elements of succesful employment brand*. Set den 1. juni 2015 på:

<http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

## 7.4 Dokumenter

Fakta om Region Hovedstaden (2013). Set den 29. juli 2015 på:

<https://www.regionh.dk/om-region-hovedstaden/fakta/Sider/Pjece-om-Region-Hovedstaden.aspx>

Fakta om sundhedsvæsenet - sundhedsvæsenet i tal (2015). Set den 29. juli på:

<http://www.regioner.dk/aktuelt/temaer/fakta+om+regionernes+effektivitet+og+%C3%B8konomi/kopi+af+fakta+om+sundhedsv%C3%A6senet>

Personalepolitik, set den 29. juli 2015 på:

<https://www.regionh.dk/om-region-hovedstaden/udgivelser-fra-regionen/politikker-og-strategier/Sider/Personalepolitik.aspx>

Psykiatriens værdigrundlag, set den 29. juli på:

<https://www.psykiatri-regionh.dk/om-hospitalet/visioner-og-maal/Psykiatriens-v%C3%A6rdigrundlag/Sider/default.aspx>

---

Visioner, set den 29. juli 2015 på:

<https://www.psykiatri-regionh.dk/om-hospitalet/visioner-og-maal/Visioner/Sider/default.aspx>

## 7.5 Internet

[www.danmarkshistorien.dk](http://www.danmarkshistorien.dk)

[www.denstoredanske.dk](http://www.denstoredanske.dk)

[www.greatplacetowork.dk](http://www.greatplacetowork.dk)

[www.psykiatri-regionh.dk](http://www.psykiatri-regionh.dk)

[www.regionerne.dk](http://www.regionerne.dk)

[www.regionh.dk](http://www.regionh.dk)

[www.sygeplejerskeuddannelsen.dk](http://www.sygeplejerskeuddannelsen.dk)