

Employer branding wetenschappelijk benaderd

Hoe zorg je voor een aantrekkelijk werkgeversimago?

■ Hilde Vereecken

Employer branding of een aantrekkelijk werkgeversimago is een steeds belangrijker onderdeel van een rekruteringsstrategie. Ook vanuit wetenschappelijke hoek is de interesse in het onderwerp groot. Een stand van zaken.

De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat steeds meer organisaties het almaar moeilijker hebben om hun openstaande vacatures in te vullen. Bijna elke sector kampt wel met een of meerdere knelpuntberoepen. Bovendien ziet het er niet naar uit dat er snel een kentering komt. De werkloosheid daalt al sinds augustus 2015 onafgebroken en tegelijkertijd blijft het aantal vacatures stijgen. We stevenen dan ook stil aan af op een structureel krappe arbeidsmarkt, zowel kwantitatief als kwalitatief. Rekrutering is voor de meeste bedrijven dan ook geen sinecure meer.

Dat leidt er onder andere toe dat organisaties alle registers opentrekken om hun troeven als werkgever in de etalage te zetten. Employer branding of een aantrekkelijk werkgeversimago wordt steeds belangrijker. Ook vanuit wetenschappelijke hoek is er de voorbije jaren veel

onderzoek gedaan naar de wijze waarop organisaties zich kunnen profileren op de arbeidsmarkt. Zo bestaat er onder de auspiciën van Randstad sinds 2016 aan de KU Leuven een Leerstoel Employer Branding en ook aan de Universiteit Gent wordt het onderwerp al enkele jaren bestudeerd. In Leuven gingen we te rade bij Sanne Ghielen, doctoraatsstudente aan de onderzoeksgroep Work & Organisation Studies van de faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, voor een laatste stand van het onderzoek. In Gent luisterden we naar professor Greet Van Hove, doctoraatsonderzoekers

Sara Stockman en Marieke Carpentier, alle drie werkzaam bij de Vakgroep Marketing, Innovatie en Organisatie van de faculteit Economie en Bedrijfskunde.

Doelgerichte employer branding

Welke troeven speel je als werkgever uit? "In ons onderzoek beargumenteren we dat organisaties beter niet al hun troeven uitspelen. Dat maakt organisaties wel aantrekkelijk en lokt dus veel kandidaten, maar dat zijn niet noodzakelijk de juiste kandidaten. Hierdoor kunnen de rekruteringskosten oplopen. Bovendien is het ook duur om alle beloften waar te maken. Komt daar nog eens bij dat als iedereen alles in de etalage zet, het moeilijk is om zich te onderscheiden van andere organisaties," zegt Sanne Ghielen.

Al hangt het natuurlijk af van het doel van de employer branding. "Als het de bedoeling is een grote pool van kandidaten aan te trekken, kan dit een goede strategie zijn. Is het doel kwalitatief goede kandidaten aan te trekken, komt het erop aan doelgericht te communiceren over een beperkt aantal troeven. Bovendien, hoe minder kenmerken een organisatie belicht, hoe minder er ook moeten waargemaakt worden."

Welke? "Kenmerken die het best aansluiten bij waar de organisatie voor staat, die de cultuur en de waarden van de organisatie weerspiegelen. Kijk dus eerst naar de kern van het bedrijf. Daarnaast moet wat een werkgever promoot ook aansluiten bij de kandidaten die hij zoekt", adviseert Ghielen.

Door doelgericht een aantal troeven naar voren te schuiven, is er mogelijk niet alleen een betere 'fit' tussen werkgever en werknemer, ook het verloop ligt vermoedelijk lager. "Tevreden medewerkers blijven langer bij een werkgever. Ze zijn ook meer betrokken, wat dan weer leidt tot een beter welzijn

"Organisaties spelen beter niet al hun troeven uit. Dat maakt ze misschien te aantrekkelijk."

ESSENTIE

- Doelgericht employer branding leidt tot kwalitatief betere sollicitanten.
- De boodschap die werkgevers willen verspreiden, wordt niet altijd goed gecommuniceerd noch begrepen.
- Een aantrekkelijk werkgeversimago verhoogt de productiviteit.
- Informatie die verspreid wordt via sociale media kan een positief effect hebben op hoe aantrekkelijk sollicitanten een organisatie vinden.



> **Sanne Ghielen** (KU Leuven)

"Bedrijven met een sterke employer brand zien na een jaar niet meer of minder medewerkers vertrekken dan bedrijven met een minder sterk imago." © gf



> **Sara Stockman** (UGent)

"Negatieve commentaren van medewerkers op een website als Glassdoor kunnen de attractiviteit van een werkgever schaden. En dat geldt zowel voor bekende als onbekende bedrijven." © Hendrik De Schrijver

en dus een lager verloop, betere werkprestaties en een verhoogde productiviteit", legt Ghielen uit.

Consistentie?

Perceptie is alles bij employer branding. De vraag is dus of wat een organisatie bedoelt te communiceren ook daadwerkelijk zo gepercipieerd wordt door potentiële kandidaten. En dat is lang niet altijd het geval, zo blijkt uit onderzoek. Binnen de Leerstoel Employer Branding onderzocht Ghielen in hoeverre wat organisaties wilden communiceren, ook daadwerkelijk gecommuniceerd wordt en of dat door potentiële kandidaten ook zo gezien wordt. "Hiervoor baseren we ons op het 'Strategic HRM-model' van Nishii en Wright. Dit model stelt dat HR-praktijken niet direct een invloed hebben op organisatieprestaties wanneer de organisatie enkel bedoelt om ze uit te voeren ('Intended' HR-praktijken). Volgens hen moeten HR-praktijken ook daadwerkelijk worden uitgevoerd ('Actual' HR-praktijken), waardoor ze vervolgens ook gepercipieerd kunnen worden door werknemers ('Perceived' HR-praktijken). Enkel via deze weg kunnen HR-praktijken een invloed hebben op organisatieprestaties. We wilden na gaan of dit ook zo werkt bij employer branding. Geldt het bij employer branding ook dat een employer brand pas effectief is als het niet alleen 'intended' is, maar ook 'actual' en 'perceived'?", schetst Ghielen.

Om de consistentie van de employer brand te bekijken, zijn gegevens van drie verschillende bronnen gebruikt. Via een

vragenlijst bij 68 bedrijven werden data verzameld over de employer brand die organisaties bedoelen te communiceren. Daarnaast zijn voor elke organisatie de vijf meest recente vacatures op hun bedrijfswebsite geanalyseerd om te bepalen in hoeverre de verschillende 'employer brand'-elementen ook daadwerkelijk aan bod kwamen in de vacatures. Een derde bron zijn data uit de Randstad-bevraging in het kader van Randstad Employer Brand Research om inzicht te krijgen in de gepercipieerde employer brand.

"We hebben de consistentie van een employer brand op drie manieren bekeken. In eerste instantie hebben we gekeken naar de consistentie tussen wat een employer brand wil mededelen en wat het daadwerkelijk meedeelt. Met andere woorden, hoeveel van de kenmerken die een organisatie bedoelt te communiceren, worden ook daadwerkelijk gecommuniceerd in een vacature? En dat valt toch wel tegen. Gemiddeld genomen zien we dat 34 procent van de elementen die een organisatie bedoelt te communiceren ook daadwerkelijk terugkomen in de geselecteerde vacatures. In sommige gevallen vonden we de elementen die men wilde communiceren zelfs niet terug in de vacatures. In het beste geval vonden we 75 procent van de elementen terug", constateert Ghielen. Al merkt ze op dat die nul procent er niet per se op wijst dat organisaties niets communiceren over hun werkgeversmerk. "Veel bedrijven communiceren elders op hun website over hun employer brand, maar voor het onderzoek hebben we ons beperkt tot wat er effectief in de vacatures staat."



> Marieke Carpentier (UGent)

"Negatieve commentaren hebben wel degelijk een impact op de employer brand van een organisatie." © gf



> Greet Van Hoya (UGent)

"Sociale media zijn geen vervanging voor een eigen rekruteringswebsite." © Hendrik De Schrijver

Daarnaast is ook nagegaan of wat een organisatie communiceert ook zo gepercipieerd wordt door de steekproef van individuen. "Gemiddeld 23 procent van de daadwerkelijk gecommuniceerde elementen in vacatures worden ook als kenmerk van de organisatie beschouwd door de steekproef van individuen. In tegenstelling tot het eerste verband, heeft een werkgever hier minder controle op. Al benadrukt dit nog eens hoe belangrijk communicatie is", merkt Ghielen op.

Tot slot is nagegaan hoeveel van de kenmerken die een organisatie bedoelt te communiceren ook daadwerkelijk als kenmerk van de organisatie worden beschouwd. "Over het geheel van de organisaties vonden we dat gemiddeld 22 procent van de elementen die een organisatie bedoelt te communiceren ook als zodanig wordt opgevat door de steekproef van individuen."

Wat levert het op?

Vergt investeren in employer branding ook iets op in termen van een hogere productiviteit en winstgevendheid? "Een aantrekkelijk werkgeversimago leidt wel degelijk tot een verhoogde productiviteit en uiteindelijk tot een verhoogde winstgevendheid. Zo blijkt uit een analyse van de relatie tussen de werkgevers aantrekkelijkheid, de productiviteit van de organisatie en de personeelskosten per toegevoegde waarde bij 114 organisaties. Bedrijven die naast een competitief loonpakket, kwalitatieve opleidingen, interessante jobinhoud, carrière- en jobzekerheid aanbieden, zien hun productiviteit stijgen. Anders gezegd, een organisatie die gepercipieerd wordt als één die op deze vier criteria inzet

en dus investeert in personeel, ziet dat een jaar later vertaald in een hogere netto toegevoegde waarde. Investeren in personeel leidt dus tot een hogere productiviteit", concludeert Ghielen.

Al plaatst de onderzoekster daar onmiddellijk een belangrijke kanttekening bij. "De positieve relatie is enkel gevonden in de dienstengeoriënteerde bedrijven en niet bij productgeoriënteerde bedrijven. In deze laatste categorie bedrijven is het effect van de medewerkers op de productiviteit en uiteindelijk tot de winst relatief klein. Deze worden veeleer bepaald door het machinepark. Terwijl in dienstengeoriënteerde bedrijven medewerkers vaker direct in contact staan met de eindklant en dus ook een groter effect hebben op de winst die een bedrijf maakt."

Wil dat zeggen dat productgeoriënteerde bedrijven niet of nauwelijks moeten investeren in hun werkgeversimago? "Toch niet. Als je als organisatie helemaal geen medewerkers meer kan aantrekken, is dat ook nefast voor de winstgevendheid. Zeker in tijden van arbeidskrapte blijft een aantrekkelijk werkgeversimago belangrijk. En dan vooral voor deze productgerichte bedrijven die profielen zoeken die vrijwel allemaal knelpuntberoepen zijn. Voor die productgeoriënteerde bedrijven is het juist cruciaal om te investeren in employer branding, maar winst mag daarbij niet het eerste doel zijn."

Anderzijds is er geen verband tussen de aantrekkelijkheid van een employer brand en retentie. "Bedrijven met een sterke employer brand zien na een jaar niet meer of minder medewerkers vertrekken dan bedrijven met een minder sterk imago", weet Ghielen.

Sociale media

In het opbouwen van een werkgeversimago zijn sociale media vandaag niet meer weg te denken. Een onderwerp waarover professor Greet Van Hoya en doctoraatsonderzoekers Marieke Carpentier en Sara Stockman (UGent) sinds 2015 onderzoek verrichten. Sociale media worden niet meer alleen in de selectiefase ingezet om meer informatie te zoeken over kandidaten alvorens aanwervingsbeslissingen te nemen. Steeds vaker worden sociale media ook ingeschakeld als rekruteringskanaal en als 'employer branding'-tool. Maar ook omgekeerd, sociale media worden evengoed gebruikt door werkzoekenden om informatie over mogelijke werkgevers te verkrijgen.

"Deze informatie kan een invloed hebben op hoe aantrekkelijk zij een organisatie vinden als werkgever en op de bedrijfsreputatie. Wat kandidaten te zien krijgen op een organisatiepagina op sociale media kan een positieve impact hebben op de employer brand", zegt Carpentier.

In een recent kwalitatief onderzoek gingen Carpentier en haar collega's na waarom organisaties al dan niet sociale media inzetten als rekruteringsinstrument en hoe ze dit aanpakken. Naast het peilen naar de ervaringen van HR-managers en medewerkers lag de focus op het inschakelen van medewerkers via sociale media. "Verschillende onderzoeken tonen aan dat informatie die verspreid wordt door medewerkers een positief effect heeft op hoe aantrekkelijk potentiële kandidaten een organisatie vinden en op hun beslissing om te solliciteren. Ook op lange termijn zijn er positieve effecten. Zo vertonen nieuwe medewerkers die worden aangevraagd via huidige medewerkers een betere 'fit', een hogere jobtevredenheid en een langere retentie", stelt Van Hoya vast.

Sociale media, zeg maar de moderne versie van mond-tot-mond, zijn nieuwe tools waarmee medewerkers informatie kunnen verspreiden. "De meeste van de ondervraagde HR-managers vinden het waardevol om het netwerk van medewerkers aan te spreken. En dit om verschillende redenen, bijvoorbeeld om meer mensen te bereiken of om juist nicheprofielen te bereiken. Nog anderen zien dit als een weg om relevante communities, bijvoorbeeld alumniverenigingen, te bereiken. Een aantal organisaties stimuleert medewerkers dan ook om vacatures en/of andere bedrijfsinformatie te delen. Sommige doen dit op een informele manier, bijvoorbeeld via een eenmalige e-mail of naar aanleiding van een campagne. Andere trachten hun medewerkers op een formele wijze in te schakelen. Dat kan als onderdeel van een referralprogramma waarbij medewerkers een beloning ontvangen als ze een sollicitant aanbrengen, door jaarlijkse 'sociale media'-events of door officiële regelmatige communicatie", vertelt Carpentier.

Medewerkers geven graag gehoor aan zo'n vraag, hetzij uit fierheid voor hun werkgever, om anderen te kunnen helpen en om een verantwoordelijkheidsgevoel bij leidinggevers. "Al valt ook op dat in de praktijk medewerkers nog relatief weinig betrokken worden bij het rekruteringsproces. Uit de interviews met medewerkers kwamen ook een aantal barrières naar voren. Medewerkers zijn niet altijd op de

hoogte van de activiteit op sociale media van hun werkgever. Verder weten medewerkers niet altijd hoe ze kunnen bijdragen aan de rekruteringsstrategie van een organisatie via sociale media. Ze denken er dan ook niet spontaan aan. Nog andere weten niet altijd wat ze wel en niet mogen delen op sociale media en hebben angst voor negatieve reacties van hun werkgever. Ze willen hun vrije tijd hiervoor niet opofferen, want gaan ervan uit dat dit buiten de werkuren moet gebeuren. Tot slot is het ook belangrijk dat de sociale mediakanalen van de organisatie kwalitatief en up-to-date zijn, medewerkers willen immers geen inhoud delen die niet professioneel overkomt", schetst Stockman.

Uit het onderzoek blijkt verder dat de mate waarin sociale media aangewend worden, sterk verschilt tussen organisaties. Sommige maken er veelvuldig gebruik van, andere experimenteren eerst om ermee vertrouwd te geraken of laten zich afschrikken door de openheid van sociale media. Aspecten zoals controle bewaren en evalueren van resultaten zijn redenen die ze aanhalen voor het niet of minder gebruiken van sociale media voor rekrutering.

Keerzijde van sociale media

Sociale media zijn niet alleen de geknipte kanalen om een werkgeversimago positief te beïnvloeden, maar óók het ideale kanaal om negatieve ervaringen te delen met de wereld. Denk maar aan de vele – terechte of onterechte – negatieve commentaren die het leven van horeca-uitbaters zuur maken. "Negatieve commentaren van medewerkers op een website als Glassdoor kunnen de attractiviteit van een werkgever schaden. En dat geldt zowel voor bekende als onbekende bedrijven. Al zien we dat bedrijven met een positief bekend werkgeversmerk daar iets minder last van hebben. Vooral onbekende bedrijven moeten reageren op negatieve commentaren", vindt Stockman.

Hoe ze dit het beste doen, onderzoekt Carpentier. "Momenteel onderzoeken we welke impact negatieve opmerkingen hebben op potentiële kandidaten en hoe bedrijven daar het beste op reageren: ontkennen of hun fout toegeven en zich verontschuldigen. Eerste (voorlopige) resultaten tonen aan dat sollicitanten daar dubbel op reageren. Sommige vinden dat het een bedrijf siert dat het reageert en fouten erkent. Andere vinden zo'n reactie veeleer ongeloofwaardig. Dergelijke negatieve commentaren hebben dus wel degelijk een impact op de employer brand van een organisatie. Anderzijds weerhoudt dat potentiële kandidaten niet ervan om te solliciteren. Al nemen ze die negatieve commentaren mee tijdens het selectieproces om te checken wat er van waar is", stipt Carpentier aan. Al benadrukt ze dat het nog te vroeg is om definitieve conclusies te trekken uit het nog lopende onderzoek.

Tot slot benadrukt Van Hoya om voldoende aandacht te blijven besteden aan de bedrijfswebsite. "Sociale media zijn geen vervanging voor een eigen rekruteringswebsite, maar dienen vooral om de aandacht te trekken van potentiële kandidaten. En als zij extra informatie willen, komen ze onvermijdelijk op de website van de organisatie terecht. Die moet dus nog altijd degelijk zijn, want bepaalt mee of een potentiële kandidaat al dan niet zal solliciteren." ■

**"Vooral onbekende
bedrijven moeten
reageren op negatieve
commentaren."**