

Stappenplan

'Employer branding', hoe begint u ermee?

Hebt u al een 'employer brand'? Is dat wel een nuttige investering in tijden van crisis? En hoe begint u er dan mee? Met haar doctoraal onderzoek naar 'employer branding' gaat Saartje Cromheecke op zoek naar gefundeerde inzichten en antwoorden. Mede daardoor zijn aan de Universiteit Gent een verhelderend instrumenteel-symbolisch framework en een praktisch stappenplan ontwikkeld die aantonen dat 'employer branding' heel wat méér is dan een advertentie kopen.

Tekst • Tom Van de Putte

● ESSENTIE ●

- 'Employer branding' komt uit het domein van marketing en gebruikt heel wat marketingjargon en -metaforen.
- De raakpunten van 'employer branding' met HR zijn samengevat in het raakpuntenmodel van Richard Mosley.
- Het instrumenteel-symbolisch framework, vertaald uit marketing naar HR door de Universiteit Gent, helpt de krachtigste elementen te bepalen voor uw 'employer brand'.
- Symbolische elementen (subjectief, abstract) wegen zwaarder door dan instrumentele (objectief, concreet) voor de aantrekkelijkheid van uw organisatie als werkgever.
- Bepaal uw doelgroep, communiceer gericht en evalueer uw inspanningen in relatie met de evoluerende interesses van uw doelgroep.

Employer Branding is het promoten, binnen én buiten de onderneming, van een duidelijk beeld over wat de onderneming verschillend maakt als werkgever. 'Binnen én buiten de onderneming' is misschien wel het belangrijkste element in die definitie, stelt Saartje Cromheecke, die aan de Universiteit Gent doctoraal onderzoek voert naar 'employer branding' binnen het onderzoeksteam van professor Filip Lievens in het Department of Personnel Management, Work and Organizational Psychology. "Wat je op de arbeidsmarkt uitstraalt als werkgever, moet binnen de organisatie kloppen", beklemtoont Cromheecke. "Ondernemingen die zich, bijvoorbeeld, als heel vrij presenteren op de arbeidsmarkt, maar tegelijk heel hiërarchisch georganiseerd zijn, kunnen nooit hun 'best fit' vinden. Ze trekken niet de meest passende mensen aan. Het beeld dat ze in dat geval communiceren, is er één van nakende teleurstelling voor toekomstige medewerkers. Met de huidige medewerkers kan een merkbeeld dat niet klopt, geen band creëren. Een 'employer brand' die wel klopt, is een richtinggevend denkkader met een positieve invloed op zowel rekrutering als retentie."

HR vermarkten

"Employer branding komt uit het domein van de marketing en vertoont veel raakpunten met productmarketing. Meer en meer worden in rekrutering marketingmetaforen en -jargon gebruikt",

constateert Cromheecke. "Jobs zijn in die metafoor *producten*, de werkgever geldt als *producent* en *merk*, een sollicitant is een *consument van jobs*, een aanwerving is een *sale*."

Ze ziet nog meer gelijkenissen: "In productmarketing gaan producenten hun producten zo krachtig mogelijk en zo onderscheidend mogelijk profileren om consumenten voor hun product te laten kiezen. Dat is net zo in 'employer branding', waarin werkgevers hun jobs en organisatie profileren om talent aan te trekken. Overtuigende communicatie is belangrijk om dat doel te bereiken, net zoals bij reclame voor producten, maar het is slechts het

sluitstuk van een grotere puzzel." Wie slaagt in de creatie van een sterk merkconcept in de hoofden van consumenten of sollicitanten, heeft een stapje voor. Cromheecke: "Een sterk merkconcept doet de verkoop van producten stijgen, en kan ook het aantal gewenste sollicitanten optrekken door

een krachtige, onderscheidende boodschap te communiceren die geloofwaardig is en die aansluit bij de gewenste doelgroep."

Drie doelen

Cromheecke legt uit dat 'employer branding' drie doelen nastreeft:

- 1. *De ontwikkeling van een sterk werkgeversimago*

"Uit een meta-analyse van 2005, getiteld 'Applicant attraction to organizations and job choice',

blijkt dat het werkgeversimago als een geheel één van de belangrijkste determinanten is voor de aantrekkelijkheid van een onderneming als werkgever. En dus niet op de eerste plaats de lonen, vakantiedagen of voordelen. Het werkgeversimago primeert en daarom moet een 'employer brand' vooral dat imago uitstralen."

- 2. *De ontwikkeling van een onderscheidend imago*

"De onderneming is niet de enige op de arbeidsmarkt en moet zich daarvan ten volle bewust zijn. Welke andere ondernemingen werven dezelfde profielen aan? Welke concurrenten? En wat zijn de elementen die een onderneming onderscheidend maakt als werkgever?" Op deze manier sluit 'employer branding' naadloos aan bij strategisch HRM.

- 3. *Het aantrekken en behouden van talent*

"Talent moeten we hier vooral als de 'best fit' zien. Mensen die zich goed voelen in een organisatie zullen meer ondernemen en zijn productiever. Daarom is het zo belangrijk dat het werkgeversmerk klopt. Alleen dan komen de best passende mensen binnen, draait rekrutering optimaler en komt het bedrijf nog weinig mensen te kort. Een passende 'employer brand' straalt ook door naar de tevredenheid, het geluk en de fierheid van de medewerkers. Dat laatste heeft dan weer impact op de productiviteit. De top tien van



Saartje Cromheecke (UGent)

"Allereerst moet een organisatie weten welke doelgroep ze wil aanspreken met de 'employer brand'. Tot wie wil ze zich richten voor rekrutering en voor retentie?"

© Hendrik De Schrijver

beste werkgevers kan bijna altijd goede omzetcijfers voorleggen."

Marketing of HR?

Als 'employer branding' alles van bij marketing haalt, is HR dan wel een goede partij om met een employer brand te beginnen? "Toch wel", verzekert Cromheecke. "Maar samenwerking met corporate- en marketingcommunicatie is zeker nodig."

Voor de rol van HR verwijst ze naar het raakpuntenmodel van Richard Mosley: "De 'employer brand' heeft directe raakpunten met het gedrag binnen de onderneming, het leiderschap en de competenties. Als de 'employer brand' de onderneming, bijvoorbeeld, als een 'open organisatie' voorstelt, terwijl de leiderschapsstijl slechts weinig ideeën van bij de medewerkers valideert, dan werkt het opgehangen werkgeversbeeld teleurstellend in plaats van motiverend. Het is dus ook belangrijk dat de leidinggevenden de 'employer brand' mee uitdragen."

Daarnaast zijn er bijkomende raakpunten met beloning en erkenning, ontwikkeling, prestatie, rekrutering, maar ook met de werkomgeving: "Het werkgeversbeeld van een open organisatie is ongeloofwaardig wanneer de medewerkers in aparte, kleinere bureaus werken. Een organisatie die zich op de werk-leven-balans richt, kan bijvoorbeeld telewerk en jobrotatie toelaten om geloofwaardig te zijn. Bedrijven die prestige willen benadrukken, kunnen dat vertalen naar het type bedrijfswagen."

Instrumenteel-symbolisch framework

Om de onderdelen van de optimale 'employer brand' te kunnen identificeren, gebruikt het onderzoeksteam het 'instrumenteel-symbolisch framework'. "Dat vindt zijn oorsprong in marketing en is door ons toegepast binnen HR", vertelt Cromheecke. "De instrumentele dimensie bevat concrete en objectieve kenmerken van de job en de organisatie (zoals loon, voordelen, flexibele werkuren, vakantiedagen, de jobbeschrijving en de plaats van tewerkstelling). In die dimensie zijn de traditionele HR-raakpunten sterk aanwezig."

"De symbolische dimensie daarentegen is een afleiding die individuen maken omtrent subjectieve en abstracte eigenschappen van de organisatie. Ze bevat alles wat bijdraagt tot de 'brand personality', ook al jargon uit de marketingwereld, dat de persoonlijkheid van de organisatie of het werkgeversmerk vormt. Ze beantwoordt aan diep menselijke noden zoals zelfexpressie. Vaak appelleren de elementen van de 'employer brand' uit de symbolische dimensie aan één of meer van de vijf grootste persoonlijkheidskenmerken, ook de 'Big 5' genoemd: *extraversion*, *agreeableness*, *openness to experiences*, *emotional stability* en *conscientiousness*. De symbolische dimensie bevat daarom waarden die in relatie staan tot die 'Big 5', zoals oprechtheid, innovativiteit, robuustheid of creativiteit."

Zowel de symbolische als de instrumentele dimensie is gerelateerd aan de aantrekkelijkheid van de

organisatie als werkgever. Dat geldt zowel voor de potentiële sollicitanten op de arbeidsmarkt, als voor de huidige medewerkers. "Maar in de symbolische dimensie zijn de mogelijkheden groter voor organisaties om zichzelf te onderscheiden op de arbeidsmarkt. In de instrumentele dimensie is er al veel competitie geweest tussen bedrijven en de onderscheidende kracht is daardoor onduidelijker geworden. Statistisch wegen de symbolische elementen ook extra door als het over de aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever gaat. Ondernemingen kunnen zich dus best onderscheiden van elkaar op de arbeidsmarkt via de symbolische dimensie", adviseert Cromheecke.

"Maar opgelet, op het moment van de waarheid, eens ze overtuigd zijn dat de organisatie een passend imago heeft, laten veel sollicitanten de beslissing 'ik solliciteer' eveneens afhangen van instrumentele elementen zoals de plaats van werkstelling en de vereisten in de jobbeschrijving. De instrumentele dimensie is dus zeker niet verwaarloosbaar, ze is alleen moeilijker inzetbaar om de organisatie te onderscheiden als werkgever. Als nuance kunnen we hier wel stellen dat de onderscheidende kracht van de instrumentele dimensie in een aantal bedrijfssectoren wel nog aanwezig is."

Stappenplan

De onderzoeksgroep van het Department for Personnel Management, Work and Organizational Psychology van de Universiteit Gent heeft ook een stappenplan klaar om alle elementen in elkaar te passen: "Een organisatie zou best beginnen met een imago-auditproces. Daarna volgt een tweede proces met de ontwikkeling van de 'employer brand' zelf."

"We baseerden ons imago-auditproces op het instrumenteel-symbolisch framework", vertrouwt Cromheecke ons toe. Ze licht de diverse elementen van het stappenproces toe:

● Doelgroep

"Allereerst moet een organisatie weten welke doelgroep ze wil aanspreken met de 'employer brand'. Tot wie wil de onderneming zich richten voor rekrutering en voor retentie? Voor wie is het werkgeversmerk bestemd? Met andere woorden: wie zou het product (de openstaande vacature) moeten kopen én blijven kopen? Of, in de context van 'employer branding': wie zou moeten solliciteren en wie zou langer moeten blijven in de onderneming?"

● Dimensies

"Voor ieder bedrijf zijn er andere instrumentele en symbolische dimensies die mogelijk van belang zijn in relatie tot hun aantrekkelijkheid, afhankelijk van de sectoren, producten of markten waarin de bedrijven actief zijn. Organisaties moeten dus in-

dividueel bepalen welke dimensies voor hen relevant zijn. De relevantie van dimensies kan worden bepaald door verschillende doelgroepen te bevragen aan de hand van focusgroepen. Op basis van dat vooronderzoek kan de vragenlijst opgesteld worden. Voor iedere dimensie worden een aantal items opgesteld."

● Enquête

"Nadat de doelgroep vastligt en de instrumenteel-symbolische kenmerken zijn vastgelegd, gaan we die bevragen met een gevalideerde vragenlijst. Zowel intern als extern kan de doelgroep worden bevestigd. De instrumentele en de symbolische kenmerken worden in de vragenlijst gerelateerd aan de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever."

● Analyse

"In de analyse gaan we na welke van de vooropgestelde elementen, zowel instrumenteel als symbolisch, effectief de attractiviteit van de organisatie als werkgever bepalen. Hier komen de krachtigste elementen boven water."

● Benchmark

"Via benchmarks met concurrenten op de arbeidsmarkt op de elementen die uit de analyse naar voren kwamen, kunnen de onderscheidende elementen geïdentificeerd worden. De benchmark duidt aan welke instrumenteel-symbolische elementen de organisatie uniek maken op de arbeidsmarkt. Die elementen zullen de 'employer brand' toelaten om zich op die arbeidsmarkt te onderscheiden en op te vallen. Van die onderscheidende kenmerken zijn veel voorbeelden te vinden bij productmarketing, onder meer in de automobielsector. De verschillende automerken gaan hun tot op zekere hoogte gelijkaardige producten heel anders promoten om ze zo onderscheidend mogelijk te maken."

De twee kernzaken van 'employer branding'

"Nu kunnen organisaties gerichte interventies ontwikkelen om hun imago te managen of de bestaande perceptie te laten evolueren met als doel de aantrekkelijkheid als werkgever te verhogen door een sterk imago neer te zetten. We zitten nu in het proces van 'employer branding' zelf, dat bestaat uit twee kernelementen: de 'value proposition' en interne en externe communicatie."

● Value proposition

"Op basis van de imago-audit ontwikkelt de organisatie nu een 'value proposition' die alle krachtige elementen kernachtig en begrijpbaar samen-

vat. Organisaties die sterk zijn in communicatie, slagen erin zichzelf samen te vatten in één, twee of maximaal drie woorden die herkenbaar en begrijpbaar zijn én samen een slagzin vormen. Van de 'value proposition' moet de organisatie kunnen zeggen: 'Dat is het wat ons anders maakt'. De 'value proposition' is de kern van de employer brand."

● Interne en externe communicatie

"Nu kunnen organisaties de ontwikkelde 'value proposition' intern en extern communiceren en uitdragen. Communicatie kan evengoed via de inrichting van het kantoor als via de aankoop van reclamemiddelen. Communicatie van een 'employer brand' in reclameboodschappen is het geloofwaardigst wanneer de medewerkers zelf aan het woord zijn. Een medewerker die over zijn job vertelt op de bedrijfs-site, communiceert krachtiger dan een tekst waarin niemand aan het woord is. Daarbovenop is communicatie op 'onbeïnvloedbare' kanalen nog krachtiger. Dezelfde medewerker komt nog veel geloofwaardiger over als hij op een natuurlijke manier op een kanaal als Facebook over zijn job praat."

Strategisch wapen

Het is van belang om het volledige proces van 'employer branding' regelmatig te herevalueren en op te volgen. De krachtigste elementen om sollicitanten aan te trekken en medewerkers te behouden, blijven niet eeuwig even krachtig. De samenleving verandert voortdurend en daardoor veranderen ook de elementen die mensen het sterkst aanspreken in een organisatie.

"Een goed ontwikkelde 'employer brand' is een strategisch wapen in de 'oorlog om talent' die, tegen de achtergrond van een vergrijzende arbeidsmarkt, telkens opnieuw zal oplaaien. Een krachtig werkgeversmerk geeft de organisatie een voor-sprong in de zoektocht naar talent, naar de 'best fit' voor de onderneming", stipt Cromheecke aan. "Ook hier kunnen we vergelijken met productmarketing, waar de A-merken méér verkopen, ook al zijn ze niet de goedkoopste alternatieven. Dat komt omdat ze ondersteund worden door een krachtige productbrand, die in de hoofden van de consumenten leeft. Een goede 'employer brand' helpt op dezelfde manier organisaties om de medewerkers die ze nodig heeft, te vinden en te behouden." ●

De krachtigste elementen om sollicitanten aan te trekken en medewerkers te behouden, blijven niet eeuwig even krachtig.

Op de volgende bladzijden:

- Bedrijfsfase Alken-Maes: "Maesters at work."
- Bedrijfsfase Coca-Cola Enterprises: "We zoeken dorstige mensen."

OOSTENDE HEEFT EEN HOGE IMPACT OP UW PRESTATIES

HET OOSTENDE CONVENTION BUREAU

Het Oostende Convention Bureau bestaat inmiddels 15 jaar. Voor de organisatie van een teambuildingactiviteit voor uw personeel, een familiedag voor uw klanten, een corporate event en zelfs een congres werkt het professionele team van specialisten een boeiend programma op maat uit. Het team helpt u op weg om de juiste verfrissende keuze te maken, afgestemd op uw budget en aantal deelnemers.

U heeft de keuze uit ons gevarieerd aanbod aan teambuildingactiviteiten, gaande van sportieve en avontuurlijke teambuildings over culinaire en culturele activiteiten tot workshops en incentives op maat. Graag stellen we u onze recentste High Impact Team Building voor.



HIGH IMPACT TEAM BUILDING

Met deze gloednieuwe teambuilding bouwen we aan hechte, gemotiveerde teams die door samen te werken buitengewone prestaties neerzetten. De buitensportactiviteiten zijn geen doel op zich, maar slechts een middel om de deelnemers bewust te maken van hun eigen functioneren en om hun interpersoonlijke vaardigheden te verfijnen.

Teambuilding met de aanwezigheid van een coach levert bij een dagje fun in Oostende een immense meerwaarde op voor uw organisatie. Het is deze unieke aanpak, de combinatie teambuilding-coaching, die er voor zorgt dat er na afloop van het event échte impact is op de werkvloer.

Deze High Impact Teambuilding kan toegepast worden op diverse activiteiten: beachbuilding, koloniseer Fort Napoleon, operatie Fort Napoleon en sailing.

Hebben we uw interesse gewekt?

Neem gerust contact op met onze medewerkers voor een voorstel op maat: meet@visitoostende.be.



OOSTENDE CONVENTION BUREAU

- VERFRISSENDE IDEEËN
- LOGISTIEKE ONDERSTEUNING
- VOORSTEL OP MAAT
- BEGELEIDING
- UNIEKE VENUES
- BEACH FUN
- VESCHE VIS

ALLE WEGEN LEIDEN NAAR OOSTENDE

Oostende Convention Bureau / Toerisme Oostende vzw
 Monacoplein 2 8400 Oostende / Tel. : +32 (0)59 255 317 / Fax: +32 (0)59 703 477
www.meet-in-oostende.be / meet@visitoostende.be