

DE STRIJD OM TALENT

EMPLOYER BRANDING IN THEORIE EN PRAKTIJK

Eveline Schollaert

Greet Van Hoye

Bart Van Theemsche

Gerd Jacobs



ACADEMIA
PRESS



Uitgeverij Academia Press
Prudens Van Duyseplein 8
9000 Gent
België

www.academiapress.be

Uitgeverij Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

ISBN 978 94 014 4328 9
D/2017/45/161
NUR 802

Eveline Schollaert, Greet Van Hoye, Bart Van Theemsche & Gerd Jacobs
De strijd om talent. Employer branding in theorie en praktijk
Gent, Academia Press, 2017, 176 p.

Eerste druk

VORMGEVING COVER Peer De Maeyer
VORMGEVING BINNENWERK Studio Lannoo & LetterLust | Stefaan Verboven

© Eveline Schollaert, Greet Van Hoye, Bart Van Theemsche,
Gerd Jacobs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt

*Alle rechten voorbehouden.
Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd
en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie,
microfilm of op welke andere wijze ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

Inhoud

Voorwoord	8
Inleiding	10
HOOFDSTUK 1: Wat is employer branding?	15
Kernvragen	15
De begrippen 'employer brand' en 'employer branding'	16
Waarom zetten steeds meer organisaties in op employer branding?	19
<i>Menselijk kapitaal = competitief voordeel</i>	19
<i>Organisatietriggers</i>	22
<i>Maatschappelijke triggers</i>	24
Multidisciplinaire aanpak	28
Marketingtheorieën binnen rekrutering	29
Raakvlakken met andere begrippen	33
<i>Identiteit en imago</i>	34
<i>Missie, visie, strategie en cultuur</i>	34
<i>Job branding</i>	36
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	37
HOOFDSTUK 2: Bouwstenen van een aantrekkelijk en onderscheidend employer brand	39
Kernvragen	39
Imago en identiteit	40
Eén organisatie, meerdere imago's	45
De bouwstenen van een employer brand:	
het instrumenteel-symbolisch raamwerk	47
De relatie tussen instrumentele en symbolische kenmerken en werkgeversattractiviteit	52
Employer value proposition	54
Het meten van het employer brand: de imago-audit	59
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	60

HOOFDSTUK 3: Wat brengt employer branding op?	63
Kernvragen	63
Nood aan een evidencebased benadering	64
Verwachtingen rond employer branding	65
Wat levert employer branding op volgens de wetenschap?	
Welke “evidence” bestaat er?	66
<i>Organisatieattractiviteit</i>	66
<i>Retentie</i>	70
<i>Klanten</i>	73
Third party employer branding: HR-labels, keurmerken en certificaten	74
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	76
HOOFDSTUK 4: Een evidencebased stappenplan voor employer branding	79
Kernvragen	79
Stappenplan	80
<i>Fase 1: voortraject</i>	83
Ben je voldoende matuur op het vlak van strategie?	83
Wat wil je bereiken met employer branding?	84
Naar wie richt je je?	87
Met welke relevante concurrenten wil je je benchmarken?	88
Hoeveel financiële middelen maak je vrij?	89
Is er multidisciplinair draagvlak en welke verantwoordelijken duid je aan?	89
<i>Fase 2: de imago-audit</i>	90
Stap 1: Denk na over je identiteit en je employer value proposition	90
Stap 2: Meet je huidige employer brand met de imago-audit	94
<i>Fase 3: ontwikkeling en management van het employer brand</i>	107
Stap 3: Stel je employer value proposition bij of verfijn die op basis van de resultaten van de imago-audit	107
Stap 4: Draag je employer value proposition intern uit – Interne branding	107
Stap 5: Draag je employer value proposition extern uit – Externe branding	108
<i>Fase 4: evalueer, stuur bij en communiceer hierover</i>	109
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	110

HOOFDSTUK 5: Interne branding	113
Kernvragen	113
Wat is interne branding?	114
Ambassadeurs van je employer brand	118
Hoe doe je aan interne branding?	122
<i>Stap 0: Betrek medewerkers van bij de aanvang</i>	123
<i>Stap 1: Communiceer en verklaar je employer value proposition</i>	124
<i>Stap 2: Vertaal je employer value proposition naar medewerkersgedrag</i>	127
<i>Stap 3: Onderneem concrete acties</i>	128
<i>Stap 4: Veranker het employer brand in het HR-beleid</i>	130
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	131
HOOFDSTUK 6: Externe branding	133
Kernvragen	133
Wat is externe branding?	134
Doelgroep	134
Boodschap	137
Kanalen	140
<i>Eigen bedrijfswebsite en jobsite</i>	145
<i>Je eigen medewerkers of ambassadeurs</i>	147
<i>Jobbeurzen en campusevents</i>	149
<i>Sociale media</i>	150
<i>Advertentiecampagne in kranten of online</i>	156
<i>Jobcommunicatie via opendeurdag of via vervoersmiddelen</i>	158
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	160
HOOFDSTUK 7: Succesfactoren en valkuilen	163
Kernvragen	163
Succesfactoren en valkuilen	164
Nog enkele veel gestelde vragen...	168
Conclusie	169
Bronnen	170

VOORWOORD

INLEIDING

HOOFDSTUK 1

Wat is employer branding?

- Kernvragen
- De begrippen 'employer brand' en 'employer branding'
- Waarom zetten steeds meer organisaties in op employer branding?
- Multidisciplinaire aanpak
- Marketingtheorieën binnen rekrutering
- Raakvlakken met andere begrippen
- Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?

HOOFDSTUK 2

Bouwstenen van een aantrekkelijk en onderscheidend employer brand

HOOFDSTUK 3

Wat brengt employer branding op?

HOOFDSTUK 4

Een evidencebased stappenplan voor employer branding

HOOFDSTUK 5

Interne branding

HOOFDSTUK 6

Externe branding

HOOFDSTUK 7

Succesfactoren en valkuilen

BRONNEN

Hoofdstuk 1

WAT IS EMPLOYER BRANDING?

KERNVRAGEN

Wat is employer branding? Dat is niet voor iedereen even duidelijk. Over de term doen veel verschillende interpretaties de ronde. Sommigen beschouwen het eerder als het inzetten van communicatiecampagnes om nieuwe personeelsleden aan te trekken, terwijl anderen het vooral zien als een verzamelnaam van acties gericht op huidig en toekomstig personeel. De term employer branding wordt soms onterecht in de mond genomen voor acties die slechts ten dele met werkelijke employer branding te maken hebben. Daarom gaan we in dit hoofdstuk dieper in op de begripsverwarring om van daaruit een eenduidige definitie te formuleren. Verder staan we stil bij het belang van employer branding: **welke maatschappelijke en organisatorische triggers** maken dat het meer dan de moeite loont om te investeren in een sterk employer brand? We beklemtonen daarbij het belang van een **multidisciplinaire aanpak**.

DE BEGRIPPEN 'EMPLOYER BRAND' EN 'EMPLOYER BRANDING'

Employer branding kwam in de jaren 90 voor de eerste maal op het voorplan. Simon Barrow en Tim Ambler wezen er in *The Journal of Brand Management* op dat een organisatie naast een corporate brand en een product brand ook een employer brand of werkgeversmerk moet creëren. In de literatuur vinden we meerdere definities terug, de ene al wat academischer en wetenschappelijker dan de andere. In Figuur 1 sommen we bestaande definities van employer brand en employer branding op. Deze lijst is niet volledig, het is slechts een greep uit de vele definities en beschrijvingen die terug te vinden zijn.

FIGUUR 1 | DEFINITIES

Employer brand

- Het imago van de organisatie als een '*great place to work*' in de hoofden van huidige medewerkers en relevante stakeholders op de externe markt (bv. actieve en passieve werkzoekenden, klanten). (*Minchington, 2014*)
- Het pakket van functionele, economische en psychologische voordelen dat met het werken in het bedrijf gepaard gaat en dit in overeenstemming met de identiteit van de organisatie. (*Ambler & Barrow, 1996*)
- Het werkgeversimago, bestaande uit de percepties van individuen omtrent de kenmerkende, centrale en onderscheidende eigenschappen van de organisatie als werkgever. (*Van Hoye & Lievens, 2015*)

Employer branding

- Een proces waarbij rekruterings-, betrokkenheids- en retentie-strategieën worden ingezet om je employer brand te verbeteren. (*Minchington, 2014*)
- Het proces van het creëren en communiceren – zowel intern als extern – van een duidelijk imago van wat er aantrekkelijk en onderscheidend is aan de organisatie als een werkplek. (*Backhaus & Tikoo, 2004*)
- Een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie als werkgever verkrijgen en behouden in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en het behouden van de juiste medewerkers. (*Waasdorp et al., 2012*)

Ondanks de vele definities is het doel steeds identiek: een *employer of choice* worden, of gepercipieerd worden als een fantastische werkplek.

In de praktijk krijgt een employer brand veelal vorm vanuit een buikgevoel. Er is nood aan een praktische vertaling van wetenschappelijke inzichten. Het is onze ambitie om met dit boek klaarheid te scheppen en het begrip meer onderbouw te geven. In de praktijk worden ook vaak termen zoals werkgeversmerk en werkgeversimago als synoniem gebruikt voor employer brand en termen als HR-marketing, employer brand management en employer brand marketing als synoniem voor employer branding. Wij houden het overzichtelijk en gebruiken doorheen het boek consistent de termen (1) *employer branding* en (2) *employer brand* of werkgeversimago (synoniemen).

Uit de vele beschrijvingen, definities en artikels die we vonden over employer branding, destilleerden we de essentie. Wij hanteren onderstaande definities:

“Het employer brand of werkgeversimago bestaat uit de percepties van relevante interne en externe doelgroepen omtrent de kenmerkende, centrale en onderscheidende eigenschappen van de organisatie als werkgever.”

“Employer branding is het creëren, communiceren en managen van een aantrekkelijk, onderscheidend en authentiek werkgeversimago, zowel bij huidige als potentiële medewerkers.”

Elke organisatie, groot of klein, heeft een uitstraling als werkgever en heeft bijgevolg een *employer brand*, dat zowel positief als negatief kan zijn. Dit wil niet zeggen dat elke organisatie ook echt aan *employer branding* doet: soms is er weinig aandacht voor het bewust en consistent bouwen aan een voorkeurspositie bij (potentiële) medewerkers.

VOORBEELDEN UIT HET WERKVELD

Definitie employer branding

“Een duidelijk employer brand wil zeggen dat iedereen, zowel eigen medewerkers als potentiële medewerkers, weet waarvoor we staan. Dat we een echte identiteit als werkgever opbouwen die we dan bijvoorbeeld op hogescholen tijdens een campus recruitment uitdragen. We willen ons employer brand zo ontwikkelen dat mensen zeggen ‘we zijn Avento’ in plaats van ‘we werken voor Avento.’” (*Avento*)

“Employer branding betekent dat je als werkgever een magneet wilt worden, en bepalen waarvoor je staat als werkgever. Samen met je medewerkers onderzoeken wat je uniek maakt als werkgever en dat op een consistente en authentieke manier naar buiten brengen.” (Colruyt Group)

WAAROM ZETTEN STEEDS MEER ORGANISATIES IN OP EMPLOYER BRANDING?

Menselijk kapitaal = competitief voordeel

Het is belangrijk om te beseffen dat employer branding meer is dan concrete acties of het voeren van campagnes. Het is geen doel op zich, maar een **middel** om de juiste medewerkers aan je bedrijf te binden. Je medewerkers zijn essentieel om de bedrijfsdoelstellingen te halen. Hoe beter je in staat bent om te laten zien wat jou onderscheidt en definieert als werkgever, hoe aantrekkelijker je bent voor geschikte personeelsleden, wat je op zijn beurt een concurrentievoordeel geeft. Hierover groeit het **bewustzijn binnen organisaties**.

“Take away our brands and leave us our people and we will build a new company in a decade. Leave us our brands, and take away our people and we are nothing.” (Procter & Gamble)

Het aantrekken en selecteren van talent is cruciaal voor het voortbestaan en het succes van organisaties. Instroom en **rekrutering** zijn namelijk de sleutel tot een effectief personeelsbeleid. Ze vormen het begin van de relatie tussen werkgever en werknemer. De kwantiteit en de kwaliteit van de nieuwe medewerkers die geïdentificeerd en aangetrokken worden tijdens de rekruteringsfase, hebben een doorslaggevende invloed op het welslagen van de andere HR-facetten.

Een employer brand in lijn met de visie, de missie en de strategie zorgt ervoor dat een organisatie op langere termijn talent kan behouden en aantrekken dat past bij de cultuur van de organisatie (optimale 'fit') en dat zich ermee identificeert.

Wat zegt onderzoek?

Volgens 'resource-based theory' verschillen organisaties in hun prestaties omdat ze over verschillende resources (bv. geld, technologie) beschikken of er anders mee omgaan. (Ployhart & Kim, 2014) Waardevolle resources laten de organisatie toe om haar strategie uit te tekenen of toe te passen. Zeldzame resources zijn niet wijdverspreid bij de concurrenten. Moeilijk imiteerbare resources zijn moeilijk te kopiëren door andere organisaties omdat ze complex of situatie-afhankelijk zijn. Onvervangbare resources kunnen niet worden opgevangen door het inzetten van andere resources (bv. geld). Resources die waardevol en zeldzaam zijn, kunnen bijdragen tot het behalen van een competitief voordeel. Wanneer ze bovendien moeilijk te imiteren en onvervangbaar zijn, kunnen ze ook leiden tot een blijvend en duurzaam competitief voordeel.

Deze theorie vormt de basis voor strategische HR, aangezien het menselijk kapitaal van een organisatie vandaag de dag een van de belangrijkste resources is om een blijvend competitief voordeel te behalen. Dat menselijk kapitaal bestaat uit de optelsom van alle kennis, vaardigheden, competenties en andere kenmerken van de medewerkers van een organisatie. Bedrijven kunnen een competitief voordeel behalen door betere of andere human resources aan te trekken of door ze op een betere of andere manier te ontwikkelen. Zo blijkt uit onderzoek dat organisaties die meer investeren in werving en training, productiever zijn en meer winst behalen, en zich bovendien sneller herstellen na een recessie. (Kim & Ployhart, 2014)

Binnen deze ruimere context vormt employer branding een heel geschikt instrument om ervoor te zorgen dat mensen met de juiste competenties bij de organisatie willen komen en blijven werken. (Ployhart & Kim, 2014) Door medewerkers met waardevolle, zeldzame, moeilijk imiteerbare en onvervangbare kwaliteiten aan te trekken en in dienst te houden, wordt

het nodige menselijk kapitaal gecreëerd om de organisatiestrategie te verwezenlijken en een blijvend concurrentieel voordeel te verwerven. Zo blijkt bijvoorbeeld dat bedrijven die hoger scoren op 'Beste Werkgevers'-lijsten het ook beter doen op de beurs. (Lievens & Slaughter, 2016)

VOORBEELD UIT HET WERKVELD

Belang van menselijk kapitaal

“We zijn een jong consultancybedrijf dat onze klanten wil helpen om een duurzaam competitief voordeel te behalen. Dit kunnen we enkel via onze medewerkers bereiken en we ondersteunen hen dan ook ten volle om hun volledig potentieel te realiseren.” (*Delaware Consulting*)

Tijd voor jouw verhaal

Word één van onze business en technologie experts. 14 jaar continue groei bewijst één ding: onze mensen vinden het hier geweldig. Wij doen en maken fantastische dingen. Wij leveren altijd op. Je krijgt alle kansen en ondersteuning om jouw volledig potentieel te benutten. Wij zijn ervan overtuigd: ook jij zal het hier geweldig vinden.

ONTDEK JOBS

We need you!

Delaware Consulting is a **young, global consultancy house** providing advanced solutions and services to organizations

Nieuwe gezichten sinds 2012

Onze 5 carrière coaches staan klaar om jouw nieuw verhaal een geweldig eerste hoofdstuk te bezorgen.



Employer branding is er niet enkel voor organisaties die met knelpuntberoepen worstelen. Zelfs al ervaar je de arbeidsmarkt voor jouw bedrijf niet als krap, dan nog blijft het steeds van belang om via employer branding de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden om zo te genieten van een competitief voordeel. Je medewerkers zijn het kapitaal van je bedrijf, zij kunnen het verschil maken voor je uiteindelijke bedrijfsresultaten. De juiste talenten aantrekken én behouden wordt dan ook een van de grootste uitdagingen voor bedrijven. Los van structurele of conjuncturele bewegingen zal er altijd vraag zijn naar goede medewerkers.

VOORBEELD UIT HET WERKVELD

Niet enkel voor knelpuntberoepen

“Wij hebben een sterke merknaam en een unieke positie, waardoor we spontaan al veel sollicitanten aantrekken. Een sterke merknaam hebben is voor ons echter niet genoeg, we willen ook een duidelijk imago als werkgever uitstralen, zodat we vooral de *juiste* mensen aantrekken die *passen* in onze bedrijfscultuur. We vinden het dus essentieel om naast ons bekende merk, ook heel duidelijk te stellen waarvoor we staan als werkgever, zodat sollicitanten gericht kiezen voor ons bedrijf. Door een gedegen employer brand in je bedrijfscultuur te integreren, kan je je onderscheiden van de concurrenten en op die manier de juiste medewerkers aantrekken en behouden.” (BMW Group)

Organisatietriggers

Naast de primaire en positieve insteek om in te zetten op employer branding, nl. het creëren van een positief, authentiek en onderscheidend imago om passend en schaars talent aan te trekken en te behouden, zijn er ook binnen de organisatie nog **triggers** die aanzetten tot het opstarten van employer branding. In figuur 2 tonen we een lijst van mogelijke triggers. In de tweede kolom koppelen we er ook mogelijke interne (dat wil zeggen met betrekking tot de eigen medewerkers) en externe (met betrekking tot externe doelgroepen) doelen aan die je met een sterk employer brand wilt bereiken. Employer branding is immers niet vrijblijvend en

vraagt om doelen die afgestemd zijn op de hogere HR- en strategische organisatiedoelen. In hoofdstuk 4 komen we hier nog op terug.

FIGUUR 2 | **MOGELIJKE TRIGGERS EN DOELEN**

MOGELIJKE TRIGGERS	MOGELIJKE DOELEN
<p>Inefficiënte rekrutering</p> <ul style="list-style-type: none"> • weinig interesse in vacatures, lange doorlooptijd • te weinig bekend als werkgever bij externe doelgroepen • kandidaten kiezen voor andere bedrijven • kandidaten haken af tijdens de selectieprocedure • wel voldoende sollicitanten maar niet de juiste kandidaten die solliciteren 	<ul style="list-style-type: none"> • verhogen van het aantal ontvangen bruikbare kandidaturen met een optimale 'fit' of profiel • verhogen van de naamsbekendheid als werkgever bij externe doelgroepen • 'employer of choice' worden bij de doelgroep • verhogen van de plaats op 'Beste Werkgever'-lijstjes • verhogen van het aantal bezoekers op de eigen jobsite • verlagen van de doorlooptijd/snelter invullen van vacatures • verlagen van de wervingskosten
<p>Verloop en ziekteverzuim</p>	<ul style="list-style-type: none"> • verlagen van het ongewenste verloop • verhogen van de retentie • verlagen van het ziekteverzuim
<p>Lagere medewerkersbetrokkenheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • verhogen van de betrokkenheid • verhogen van de tevredenheid • verhogen van de trots en motivatie
<p>Eigen medewerkers positief aligneren met de organisatiestrategie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • betere score op werkgevers-aantrekkelijkheid in de imago-audit (tool waarmee je je imago als werkgever meet) • verhogen van het aantal ambassadeurs • meer referral recruitment (eigen medewerkers die nieuwe medewerkers uit familie- of kennissenkring aanbrengen) • betere productiviteit

Wat zegt onderzoek?

Soms gebeurt het dat je organisatie negatief in het nieuws komt. Denk maar aan milieuvervuiling, productfouten, financiële problemen, ... Uit onderzoek blijkt dat dergelijke negatieve publiciteit ook negatief kan uitstralen op je employer brand. Door actief te communiceren, bijvoorbeeld via advertenties en mond-tot-mondreclame, kan dit negatief effect echter deels teniet worden gedaan en kun je je aantrekkelijkheid als werkgever terug doen toenemen. (Van Hoye & Lievens, 2005)

Maatschappelijke triggers

Er zijn ook een aantal **evoluties en veranderingen binnen de maatschappij en de arbeidsmarkt** die een voedingsbodemp creëren voor employer branding.

Demografische evoluties en vergrijzing zorgen op termijn voor een krimpende beroepsactieve bevolking. Vlaanderen bijvoorbeeld staat voor een immense uitdaging. Enerzijds is er een stijgende vraag. Om tegen 2020 de Europese doelstelling te behalen van een werkzaamheidsgraad bij de beroepsbevolking van 75 % (Vlaanderen is iets ambitieuzer en mikt op 76 %), moet er nog een kloof van tienduizenden jobs worden dichtgefietst. We worden bovendien geconfronteerd met een gigantische vervangingsvraag van de babyboomgeneratie die massaal op pensioen gaat (voor vijftigplussers zal die in 2018-2023 50 % hoger liggen dan de voorbije jaren). Dit zal leiden tot een stijgend aantal vervangingsvacatures en tot meer knelpuntvacatures. In tegenstelling tot Vlaanderen kent Nederland nu reeds een hoge activiteitsgraad (74 % in 2015). Maar ook daar zullen er volgens de prognoses in de periode 2015-2020 bijna 2 miljoen vacatures ontstaan (waarvan 70 % als vervanging en 30 % als uitbreiding).

Anderzijds is zowel de Vlaamse als de Nederlandse werkzaamheidsgraad voor hogeschoolenden met cijfers van boven de 85 % reeds zeer hoog. In deze groep is de niet-benutte arbeidsreserve klein. De Vlaamse en Nederlandse (hogeschoolde) talentenvijver waarin wordt gevist, krimpt dus.

De *war for talent* zorgt ervoor dat de arbeidsmarkt, die voorheen werd bepaald door het aanbod van werkgevers, meer en meer evolueert naar een markt waarin werknemers het voor het zeggen hebben. Sollicitant wordt meer en meer koning. In deze overgang naar een vraagmarkt zullen kandidaten steeds meer moeten worden overtuigd om voor jou te komen werken. Een positieve conjunctuur kan dit nog versterken. Bedrijven die zich met andere woorden niet onderscheidend profileren als werkgever, krijgen het moeilijk. Een krachtig en onderscheidend employer brand is een strategisch wapen in de *war for talent* die eigenlijk nog volop moet losbarsten.

Er zijn ook andere tendensen op de arbeidsmarkt die een trigger kunnen zijn, met als voornaamste de stapsgewijze evolutie naar een modernere arbeidsmarkt. De nadruk ligt steeds meer op *employability* (ruimere 'inzetbaarheid' van personeel) en het *lifetime employment* verdwijnt. Er is namelijk een veranderende attitude van professionals op het vlak van loyaliteit en de nieuwe generaties stellen andere eisen aan hun werkgever. Er is eigenlijk een verschuiving van een job bij een individueel bedrijf naar een job binnen netwerken van bedrijven en de arbeidsmarkt als geheel. Werkzekerheid situeert zich dus op de arbeidsmarkt en minder bij het bedrijf.

We kunnen ook niet om de huidige **informatisering, digitalisering en robotisering** heen. De snelle technologische evoluties hebben een niet te onderschatten impact op de vraag naar personeel. Een goede employerbrandingstrategie houdt hier dan ook rekening mee: bedrijven kunnen er na een jaar helemaal anders uitzien, en dat geldt ook voor de jobs die ze hebben. Employer branding moet dit overstijgen en continu monitoren, zodat je employerbrandingaanpak steeds up-to-date is en geen achterhaalde, vluchtige eendagsvlieg wordt.

Een andere tendens is het gebruik van **sociale media**. Bedrijven lopen enerzijds het risico op reputatieschade. Sollicitanten hebben via sociale media toegang tot veel informatie over bedrijven, denk bijvoorbeeld aan meningen van medewerkers en sollicitanten. Anderzijds bieden sociale media ook kansen als communicatiekanaal om een sterk employer brand op te bouwen, te verspreiden en bij te sturen.

Wat zegt onderzoek?

Organisaties maken in toenemende mate gebruik van sociale media, zeker in de context van employer branding. Via een specifiek socialemediaprofiel en de berichten die erop gepost worden, hoopt men te beïnvloeden hoe de organisatie gezien wordt als werkgever. Een recente studie toonde aan dat de aanwezigheid op sociale media ertoe kan leiden dat een organisatie door potentiële sollicitanten als innovatiever en competentier gepercipieerd wordt. (Carpentier *et al.*, 2016)

VOORBEELD UIT HET WERKVELD

Triggers

“We willen een aantrekkingspool zijn voor nieuwe medewerkers. De schaarste aan IT-talent is groot. Het tekort aan aandacht voor het personeelsbeleid leidde in het verleden tot personeelsverloop – en als IT bedrijf is het al moeilijk om de juiste mensen te vinden. Onze mensen werden in die periode bijna dagelijks benaderd door andere bedrijven. Ze werden vaak verleid door ondernemingen met een uitgebouwde HR afdeling, die dus wel groei- en ontwikkelmogelijkheden bieden. Daarom willen we nu volop inzetten op de ontwikkeling van onze eigen medewerkers via opleidingen. Die belofte zal deel uitmaken van ons employer brand.” (*Assento*)

“We wilden vijf jaar geleden als werkgever een rode draad doorheen al onze afdelingen creëren (Okay, Colruyt, Dreambaby, ...). Alles was namelijk versnipperd qua communicatie naar sollicitanten. We streefden met onze employerbranding-aanpak naar een overkoepelende rode draad die ons werkgeversimago weerspiegelt. We wilden meer als familie van bedrijven naar buiten komen als werkgever, en consistentier zijn. Een andere trigger om te starten met employer branding, was om preventief te werk te gaan. Als we bijvoorbeeld ergens een filiaal openen, hebben we plots heel wat nieuwe medewerkers nodig. Het is dus belangrijk om

een duidelijk werkgeversimago te hebben en te duiden waarvoor je staat, zodat je op het moment dat je het nodig hebt, op korte termijn voldoende geschikte kandidaten kan aantrekken.” (Colruyt Group)

Hieronder een overzicht van de rode draad bij Colruyt:



Eigen initiatief

Iedereen maakt het verschil met zijn eigen inbreng.



Eigenzinnig innovatief

Een uitdagende werkomgeving met een inspirerende visie.



Duurzame loopbanen

Een loopbaan lang leren en groeien.



Blijven leren & ontwikkelen

Als de mensen groeien, groeit het bedrijf.



Samen-werken

Je kan rekenen op coaching en begeleiding. En op je collega's.



Waarden-gedreven familiebedrijf

We zijn een stabiel familiebedrijf met een hart voor onze medewerkers.

