

Employer branding: het belang van instrumentele en symbolische kenmerken

Lievens, F. 2007. Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46: 51-69.

Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56: 75-102.

Rekrutering is de sleutel tot een effectief personeelsbeleid. Rekrutering representeert het begin van een werkrelatie en heeft bijgevolg invloed op het volledige HR-beleid. Het succes van de latere HR-activiteiten is deels afhankelijk van de kwaliteit en kwantiteit van de nieuwe werknemers die geïdentificeerd en aangetrokken werden door het rekruteringsproces. In het licht van de effectiviteit van rekrutering blijkt het van nut te zijn om marketingmetaforen op het rekruteringsproces toe te passen. Marketing en rekrutering hebben een gelijkaardig doel, dat eruit bestaat om een beperkte groep individuen aan te trekken door het communiceren van imago en reputatie. Hierbij is het merkconcept relevant. Door het creëren van een uniek en gunstig merkimago bij de consumenten, kan de organisatie de kans verhogen dat hun producten verkozen worden boven andere gelijkwaardige producten. Deze redenering kunnen we ook toepassen op het rekruteringsproces.

Doelstelling

Employer branding of employer brand management omvat het promoten van wat een organisatie

specifiek als werkgever aantrekkelijk maakt (Backhaus & Tikoo, 2004; Cable & Turban, 2001). Volgens Backhaus en Tikoo bestaat employer branding uit drie stappen. Ten eerste ontwikkelt de organisatie een beeld van wat het te bieden heeft aan toekomstige en huidige werknemers. Het is van belang om zich hierbij te baseren op een grondige audit van wat de organisatie tot een aantrekkelijke werkgever maakt. Dit beeld omvat de centrale boodschap van wat de organisatie als 'merk' wilt meegeven. Eens dit beeld vorm gekregen heeft, kan men overgaan naar de tweede stap. Deze stap bestaat uit het extern promoten van de organisatie als werkgever om geschikte sollicitanten aan te trekken ('external branding'). In de derde stap worden de 'beloftes' die tijdens de rekrutering gemaakt zijn, geïncor-

poreerd in de organisatiecultuur. De centrale boodschap die de organisatie uitdraagt, moet ook waargemaakt worden *binnen* het bedrijf. Deze laatste stap bestaat met andere woorden uit het intern pro-

moten van de organisatie als werkgever ('internal branding').

Ons onderzoek richt zich voornamelijk op de imago audit. De eerste stap van het employer branding proces vormt namelijk de basis van de daaropvolgende stappen. Gezien de belangrijke rol van deze stap, zou de audit een duidelijk overzicht moeten bieden van de percepties die leven over de organisatie als aantrekkelijke werkgever. Om die reden is het doel van ons onderzoek om de relatieve belangrijkheid van de verschillende aspecten van de 'employer brand' binnen verschillende doelgroepen in kaart te brengen. Deze doelgroepen kunnen variëren van de globale sollicitantenpool op de arbeidsmarkt tot de eigenlijke sollicitanten van de organisatie zelf en de huidige werknemers.

Employer branding

Ambler en Barrow (1996) definieerden 'employer brand' als "het pakket van functionele, economische, en psychologische voordelen dat met tewerkstelling gepaard gaat en vereenzelvigd wordt met de organisatie". In de wetenschappelijke literatuur wordt de veronderstelling dat mensen zowel instrumentele als psychologische (symbolische) voordelen aan een merk koppelen ruim ondersteund (Keller, 1998). Instrumentele voordelen stemmen overeen met productgerelateerde kenmerken. Deze kenmerken beschrijven de objectie-

ve, fysische, en meetbare eigenschappen van het product. Katz (1960) heeft instrumentele kenmerken gerelateerd aan de menselijke basisnood om maximale winst en minimale kost te verkrijgen. Consumenten willen bijvoorbeeld een auto kopen omdat het hen instrumentele voordelen biedt, zoals transport, bescherming, comfort en veiligheid. Indien we dit toepassen in de context van rekrutering, kunnen we afleiden dat instrumentele kenmerken bestaan uit de objectieve en concrete karakteristieken van de job en de organisatie. Deze kenmerken trekken vooral de aandacht van de sollicitanten door het praktische nut dat ze te bieden hebben (in het kader van het maximaliseren van de voordelen en het minimaliseren van de kosten). In de context van het leger zijn voorbeelden van instrumentele eigenschappen het loon of de mogelijkheid om vaak naar het buitenland te trekken. Symbolische kenmerken bestaan uit niet-productgerelateerde eigenschappen (Keller, 1998). Dit zijn subjectieve, abstracte, en onmeetbare kenmerken die ontstaan uit hoe mensen een product percipiëren en welke conclusies ze daaruit trekken. Symbolische kenmerken zijn gerelateerd aan de menselijke nood om hun zelfbeeld in stand te houden of te verbeteren, of om zichzelf uit te drukken (waarden en persoonlijkheid) (Aaker, 1997). Consumenten willen bijvoorbeeld een auto kopen die hip en trendy overkomt, omdat deze trekken mogelijks afstralen op hun zelfbeeld. Toegepast op rekrutering omvatten symbolische kenmerken de subjectieve, abstracte en onmeetba-

Tabel 1.

Overzicht van de eigenschappen van instrumentele en symbolische kenmerken (Lievens & Highhouse, 2003)

	Instrumentele kenmerken	Symbolische kenmerken
Synoniem	- Nuttige en functionele kenmerken.	- Expressieve kenmerken.
Inhoud	- Productgerelateerde eigenschappen. - Beschrijft de objectieve, fysische en meetbare kenmerken van een product.	- Niet-productgerelateerde eigenschappen, eerder de voorstellingswereld van de consument. - Beschrijft de subjectieve en onmeetbare kenmerken die ontstaan uit de perceptie van de consument.
Drijfveer	- De nood aan maximale beloning en minimale straf. Deze kenmerken maken het de consumenten mogelijk om een maximum aan voordelen en een minimum aan kosten na te streven. - Bruikbaarheid is de voornaamste reden van consumenten om tot instrumentele kenmerken aangetrokken te worden.	- De nood van individuen om de eigen identiteit te beschermen, hun zelfbeeld te verbeteren, en om zichzelf uit te drukken (waarden, trekken, persoonlijkheid, etc.). - Zelfexpressie is de voornaamste reden van consumenten om tot symbolische kenmerken aangetrokken te worden.

re eigenschappen van de job en de organisatie. Specifiek gaat het om de symbolische informatie van een organisatie in de vorm van trekken die sollicitanten aan de organisatie toekennen. Sollicitanten kunnen bijvoorbeeld bepaalde trekken (zoals prestige, striktheid) aan het leger toeschrijven. Dit kan ervoor zorgen dat het leger als werkgever hen aanspreekt. Hoewel individuen een variëteit aan trekken toeschrijven aan organisaties, blijkt achter deze symbolische kenmerken een vijffactorenmodel schuil te gaan (Aaker, 1997): *Oprechtheid* (trekken zoals eerlijkheid en vriendelijkheid), *Vitaliteit* (trekken zoals trendy en levendigheid), *Bekwaamheid* (trekken zoals betrouwbaarheid en stabiliteit), *Prestigieusheid* (trekken zoals gerenommeerdheid), en *Robuustheid* (trekken zoals mannelijkheid en stoerheid). Tabel 1 vat het onderscheid tussen instrumentele en symbolische kenmerken bij employer branding samen.

Onderzoekopzet

We voerden twee afzonderlijke onderzoeken uit.¹ Het eerste onderzoek spitte zich toe op de banksector. Twee groepen *toekomstige sollicitanten* (275 laatstejaarsstudenten en 124 ervaren *werknemers* uit de banksector) werden geselecteerd uit de sollicitantenpopulatie van de bankindustrie. De groep laatstejaarsstudenten bestond voor 55% uit vrouwen en de gemiddelde leeftijd was 22 jaar (SD = 1,17). In de groep werknemers was 52% vrouwelijk en de gemiddelde leeftijd was 33,9 jaar (SD = 9,5). Tijdens jobbeurzen verdeelde men de vragenlijsten onder de laatstejaarsstudenten. De werknemers kregen de vragenlijsten via het hoofdkantoor van hun bank doorgespeeld. De sollicitanten dienden een random toegewezen bank te beoordelen op instrumentele job- en organisatiekenmerken. Daarnaast werd hen ook gevraagd om trekken aan deze bank toe te schrijven.

Het tweede onderzoek richtte zich op de Belgische defensie. Er werden drie verschillende steekproeven gehanteerd. De eerste steekproef bestond uit *potentiële sollicitanten*. Er namen 429 laatstejaarsstudenten deel, wat een respons van 54% opleverde. Deze groep bestond voor 86% uit mannen en de gemiddelde leeftijd was 18,1 jaar (SD = 1,0). Voor de tweede steekproef werden *eigenlijke sollicitanten* aangeschreven. Dit zorgde voor 392 bruikbare antwoorden (respons 78%). Deze steekproef be-

stond voor 88% uit mannelijke sollicitanten. De gemiddelde leeftijd was 21,3 jaar (SD = 3,6). De derde steekproef bestond uit 134 *werknemers* bij defensie, die maximum drie jaar geleden aangesteld zijn. De groep bestond voor 89% uit mannen en de gemiddelde leeftijd was 22,6 jaar (SD = 3,3).

In alle studies vulden de deelnemers drie vragenlijsten in. Eerst beoordeelden ze de aantrekkelijkheid van *instrumentele job- en organisatiekenmerken*. Gezien het belangrijk was om relevante instrumentele kenmerken te identificeren, werd een voorstudie gedaan. Een groep studenten en werknemers diende aan te geven welke organisatie ze verkozen. Vervolgens werd hen gevraagd om hiervoor drie redenen te geven. Op basis daarvan werd een vragenlijst opgesteld voor alle steekproeven. Voorbeelditems zijn "In deze bank werk ik dicht bij mijn woonplaats" en "In deze bank is het loon hoog".

Ten tweede werden *symbolische kenmerken* bevroegd. Om de participanten relevante symbolische kenmerken te kunnen voorleggen, werd een aangepaste versie van de schaal van Aaker (1997) gebruikt. Deze schaal bestond uit 42 items die *Oprechtheid*, *Bekwaamheid*, *Prestigieusheid*, *Vitaliteit* en *Robuustheid* meten. Om symbolische trekadjectieven te detecteren die relevant waren voor de banksector werd op basis van het onderzoek van Aaker een voorstudie gehouden. De uiteindelijke schaal bestond uit 23 symbolische trekadjectieven. Een voorbeelditem is "deze bank is een prestigieuze werkgever".

Ten derde werd de algemene *aantrekkelijkheid als werkgever* bevroegd. Er werden drie items gebruikt van de schaal voor organisatie aantrekkelijkheid die door Highhouse, Lievens en Sinar (2003) aangereikt werd. Een voorbeelditem is "voor mij zou deze organisatie een goede plaats zijn om te werken".

Resultaten

In elke steekproef bleken de instrumentele en symbolische kenmerken significant gerelateerd te zijn aan de attractiviteit als werkgever. In alle steekproeven verklaarden symbolische kenmerken incrementele variantie bovenop de instrumentele kenmerken. In de banksector bleken bijvoorbeeld vooral vernieuwing en bekwaamheid belangrijk bij het inschatten van de attractiviteit van een organisatie. Dit onderzoek bevestigt het nut van het in-

strumenteel-symbolische raamwerk in het kader van werkgeversimago. Het is bijgevolg van belang om bij het voeren van een imago audit zowel instrumentele als symbolische kenmerken op te nemen.

Gezien sollicitanten tijdens het vroege stadium van rekrutering meestal slechts een vage kennis hebben over de instrumentele job- en organisatiekenmerken, stelde zich de vraag op welke basis zij een onderscheid maken tussen verschillende bedrijven. Uit dit onderzoek bleek dat het eenvoudiger was om tussen organisaties te differentiëren op basis van symbolische aspecten, dan op basis van de traditionele instrumentele organisatiekenmerken. Vooral vernieuwing, bekwaamheid en oprechtheid leken in dit kader van belang. Locatie was het enige instrumentele kenmerk dat kon differentiëren tussen banken.

Percepties van instrumentele kenmerken verklaarden significant meer variantie (40%) in de gepercipieerde attractiviteit van huidige sollicitanten dan bij potentiële sollicitanten en werknemers. Echte sollicitanten hechten dus veel meer belang aan instrumentele kenmerken dan de andere groepen. Dit kan verklaard worden door het feit dat ze waarschijnlijk specifieke en concrete informatie over de werkgever gezocht hebben.

Een andere belangrijke bevinding was dat de symbolische kenmerken een belangrijke rol speelden in het bepalen van de attractiviteit in alle steekproeven. In de vroege stadia voeren potentiële sollicitanten een brede zoektocht uit naar mogelijke werkgevers. Ze verzamelen bijgevolg per werkgever slechts een beperkte hoeveelheid informatie. Potentiële sollicitanten zijn dus geneigd om zich meer of minder tot een werkgever aangetrokken te voelen op basis van een meer algemeen beeld. Dit stemt eerder overeen met de symbolische kenmerken.

Tot slot vonden we dat huidige sollicitanten consistent meer dan potentiële sollicitanten positieve percepties hebben over de instrumentele en symbolische kenmerken van een werkgever. Daarbovenop zijn de percepties van huidige sollicitanten consistent beter dan de percepties van de werknemers. Deze laatste bevinding is vrij verrassend. Blijkbaar heerst er onder huidige sollicitanten van een bedrijf een positiever beeld dan bij de werknemers zelf. In deze context zou het interessant kunnen zijn om bijvoorbeeld te weten of sollicitanten na aanwer-

ving hun positieve percepties meenemen naar de werkvloer. Verder onderzoek is hier aangewezen.

Besluit en aanbeveling

De laatste jaren werd employer branding een modewoord in de professionele HR-literatuur. Empirisch onderzoek dat de effecten van employer branding onderzoekt is schaars. De resultaten van dit onderzoek zijn van belang voor organisaties omdat het benadrukt dat een imago audit best niet enkel bij sollicitanten plaatsvindt (externe imago audit) maar ook bij werknemers (interne imago audit). Dit stelt organisaties in staat om de percepties van sollicitanten en werknemers te vergelijken en integreren. Uiteindelijk zou deze geïntegreerde informatie indicatief moeten zijn voor wat men bij sollicitanten en werknemers promoot. Vanuit een praktisch standpunt suggereren de resultaten dat organisaties in hun rekruteringsstrategie rekening moeten houden met zowel instrumentele als symbolische kenmerken. Indien ze enkel op de instrumentele job- en organisatiekenmerken de nadruk leggen (zoals traditioneel gedaan wordt), wordt een belangrijk beeld van de organisatie als werkgever over het hoofd gezien.

Filip Lievens

Eveline Schollaert

Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisationspsychologie

Universiteit Gent

Noot

1. De uitgebreide resultaten van deze studies (downloadbaar op <http://users.ugent.be/~flievens/pub.htm>) werden gepubliceerd in twee wetenschappelijke tijdschriften 'Human Resources Management' en 'Personnel Psychology'.

Bibliografie

- Aaker, J. 1997. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34: 347-356.
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4: 185-206.

- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9: 501.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*: 115-163. Greenwich, CT: JAI.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E.F. 2003. Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63: 986-1001.
- Katz, D. 1960. The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24: 163-204.
- Keller, K.L. 1998. *Strategic brand management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.