



# **Het effect van Employer branding op retentie**

**Een literatuurstudie**

**Auteur:** Remco Segeren  
**Begeleider:** Niki Philip  
**Tweede lezer:** Marinus Verhagen  
**Datum:** 06-2019

*Bachelorthesis Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg*

## **Abstract**

Het vinden en behouden van goede werknemers wordt steeds lastiger, daarom kunnen werkgevers alle middelen gebruiken die deze taak vergemakkelijkt, employer branding kan werkgevers hierin helpen. Het doel van deze literatuurstudie was om te onderzoeken of er een verband is tussen employer branding en de retentie van medewerkers. Dit paper zal onderzoeken bespreken die het concept employer branding hebben uitgediept, waarvan sommige ook de relatie met retentie.

Eerst is er onderzocht welke ontwikkeling employer branding heeft gemaakt tot het concept wat het nu is. Vervolgens is er gekeken welk effect employer branding heeft op loyaliteit van medewerkers en wat de algemene trend is van loyaliteit onder medewerkers. Ten slotte is er onderzocht wat werkgevers kunnen doen om met employer branding de loyaliteit te verhogen. Employer branding heeft zich in jaren ontwikkeld tot een concept waarmee organisaties zichzelf presenteren als goede werkgever. Uit literatuur blijkt dat vooral organisatiecultuur, kernwaarden en het aanbod van de werkgever worden gecommuniceerd via employer branding. Employer branding heeft dus een sterke rol in de presentatie van de werkgever als uniek en aantrekkelijk. Uit dit onderzoek blijkt dat werkgevers, die erin slagen om hun unieke karakter goed over te brengen, vaak een hogere aantrekkingskracht en loyaliteit hebben onder medewerkers.

Zoekwoorden: Employer branding, loyaliteit, retentie van medewerkers

Finding en retaining of good performing employees is getting harder, therefore employees could use any tool to ease this task. Employer branding could be of help for those employers. The aim of this study was to determine employer branding has a role in retaining employees. This paper will review literature about the concept employer branding, with some of them the relation between employer branding and retention.

Firstly the development of employer branding to the concept it is today is treated. Secondly the effect of employer branding on loyalty and the general tendency of loyalty under employees is researched. Lastly is researched, what employers could do to increase loyalty under employees with employer branding. Employer branding has evolved to a concept which organizations can use to present themselves as good employer. Literature suggests that organization culture, core values and what an organization has to offer is communicated through employer branding. Employer branding has a strong role in the presentation of the

employer as unique and attractive. This research suggests that employers that succeed in communicating their unique character, often have higher attraction and loyalty of employees.

Keywords: Employer branding, loyalty, employee retention

## **Introductie**

### **Het effect van employer branding op retentie van medewerkers**

De economie draait op volle toeren en de vraag op de arbeidsmarkt is hierdoor zeer hoog. Het aantal openstaande vacatures bereikt recordhoogtes en de werkloosheid blijft verder dalen (CBS, 2019). Dit heeft als gevolg dat de arbeidsmarkt sterk verkraapt. Werknemers komen hierdoor in een luxepositie; zij krijgen hierdoor meer vrijheid in het kiezen van een werkgever en zullen de voor hun meest aantrekkelijke werkgever kiezen. Om als werkgever aantrekkelijk te worden en te blijven voor werknemers is ‘employer branding’ een steeds belangrijkere factor in het aantrekken van personeel (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Employer branding is het proces van hoe een organisatie zichzelf presenteert, oftewel het totaal van maatregelen dat een organisatie neemt om naar toekomstige en huidige werkgevers te communiceren dat deze organisatie een goede plek is om te werken (Lloyd, 2002). Een werkgever die zich in positieve zin kan onderscheiden van overige werkgevers trekt zo de beste werknemers aan (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Maar organisaties hebben niet alleen moeite met het vinden van personeel, een net zo grote uitdaging is het behouden van de medewerkers. De vraag is of employer branding ook invloed heeft op het behouden van werknemers binnen de organisatie. Zeker nu is het voor werkgevers zeer belangrijk om met alle mogelijke middelen ervoor te zorgen dat het al schaarse talent binnen de organisatie blijft (Guthridge, Komm & Lawson, 2008). Organisaties moeten bij de voorkeur al loyaliteit kunnen realiseren, employer branding kan hierin helpen (Backhaus & Tikoo, 2004).

De loyale werknemer kan gezien worden als de tegenpool van de zogeheten ‘jobhopper’, de werknemer die zijn eigen doel najaagt en de organisatie verlaat zodra zich ergens een betere kans voordoet. Er is al jaren een trend gaande die laat zien dat werknemers steeds minder loyaal worden aan hun werkgever (Meister, 2012). Vooral de ‘nieuwe generatie’, de millennials, zijn veel minder trouw aan hun werkgever en willen veel sneller promotie maken dan de vorige generaties (Smola & Sutton, 2002), hun loyaliteit ligt dus bij henzelf en veel minder bij de werkgever. Een mogelijke verklaring zou het verband kunnen zijn tussen carrièreontwikkeling en het wisselen van baan. Het wisselen van een baan zou het

maken van promotie versnellen (Meister, 2012), employer branding zou medewerkers kunnen helpen inzien dat dit bij zijn huidige werkgever ook mogelijk is en zo verloop tegen kunnen gaan.

Wetenschappelijk relevantie voor deze literatuurstudie is dat er er weinig eerdere onderzoeken zijn die specifiek de invloed van employer branding op loyaliteit van medewerkers hebben vergeleken. Door deze onderzoeken uiteen te zetten, kunnen hieruit eenduidige conclusies worden getrokken. In dit onderzoek wordt dus onderzocht of er een verband is tussen de invloed van employer branding op loyaliteit van medewerkers. Praktische relevantie is er ook voor werkgevers. Steeds meer bedrijven promoten zichzelf met woorden als 'doorgroeimogelijkheden' en 'flexibiliteit' (Gilani & Cunningham, 2017), deze termen zouden ongemerkt een lagere loyaliteit onder werknemers in de hand kunnen werken. Werkgevers zouden misschien door zich anders te profileren de loyaliteit van werknemers kunnen verhogen. Zeker nu de arbeidsmarkt krappert wordt, is het voor bedrijven cruciaal om medewerkers te binden aan de organisatie, het talent moet vastgehouden worden. Een sterke employer branding, die loyaliteit van werknemers versterkt, zou hierbij goed kunnen helpen.

Om een goed beeld te kunnen vormen van het effect van employer branding op het aantrekken en vasthouden van medewerkers zijn er een aantal deelvragen opgesteld:

- Welke ontwikkeling heeft employer branding doorgemaakt in de afgelopen jaren?
- Welke rol heeft employer branding in het aantrekken van loyale werknemers?
- Wat is de trend in loyaliteit onder medewerkers en hoe kunnen werkgevers met employer branding de loyaliteit van werknemers verhogen?

Aan de hand van deze deelvragen wordt vervolgens de hoofdvraag beantwoord wat de rol is van employer branding in het aantrekken en vasthouden van medewerkers binnen een organisatie.

### **Methode**

De twee belangrijkste concepten in dit paper zijn employer branding en retentie. De onderzoeksmethode van dit paper is een literatuurstudie. Hiervoor zijn relevante wetenschappelijke artikelen verzameld door zoektermen in te voeren in database Google Scholar en Worldcat. Hierin staat ook aangegeven of de termen 'and' en 'or' zijn toegevoegd. Om te beginnen is er gebruikt gemaakt van combinaties van verschillende zoektermen; bijvoorbeeld combinatie van 'employer branding' en 'retention', dit heeft als resultaat dat er meer relevante resultaten naar voren komen die aansluiten op dit onderzoek.

Voor alle artikelen is een aantal criteria vastgesteld: Ondanks dat dit paper in het Nederlands is, is er in de zoektermen voor Engels gekozen omdat hiervoor veel meer relevante literatuur te vinden is. Ten tweede moeten alle artikelen wetenschappelijke literatuur zijn, en dus gepubliceerd zijn in een wetenschappelijk journal. De geselecteerde journals moesten voldoen aan een minimum impact factor van 2,0 om voldoende wetenschappelijk relevant te zijn, een impact factor is een maatstaf om aan te geven hoe vaak artikelen uit een journal gemiddeld is geciteerd door andere artikelen in dat jaar. Het aantal citaten per journal is hiermee dus een manier om aan te geven wat de impact is van een bepaald journal (Garfield, 2006). Er is niet gekozen om eisen te stellen aan het publicatiejaar, dit is gedaan zodat er vergelijkingen gemaakt kunnen worden met employer branding nu en vroeger. Een uitzondering is gemaakt voor het zoeken naar de term 'employer branding'. Hier is om oude artikelen te vinden in een enkele zoekopdracht een publicatiejaar van uiterlijk 2000 vastgesteld, de zoekopdrachten waarbij dit is gedaan zijn te vinden in tabel 1.

**Tabel 1**

*Overzicht zoektermen, database en aantal hits*

Onafhankelijke variabele	and/ or	Afhankelijke variabele	Publicatiejaar	Aantal hits Google Scholar	Aantal hits Worldcat
company image			2000 en eerder	12.000	3.790
employer branding				19.000	3.259
employer branding			2000 en eerder	900	58
employer branding	and	retention		17.000	3.521
employer branding	and	turnover		19.600	3.034
employer branding	and	loyalty		20.100	3.967
employer branding	and	job mobility		52.100	2.026
employee loyalty				23.100	1.574
employer brand loyalty				52.100	4.421

Na de selectie op basis van bovenstaande criteria zijn er artikelelen geselecteerd. Eerst door het lezen van de titel, en als deze relevant leek werd abstract en in sommige gevallen een deel van het artikel gelezen. De artikelen werden relevant bevonden indien de relatie die in het artikel onderzocht werd overeen kwam met de zoekterm en er in het artikel een duidelijke relatie tussen de variabelen werden beschreven.

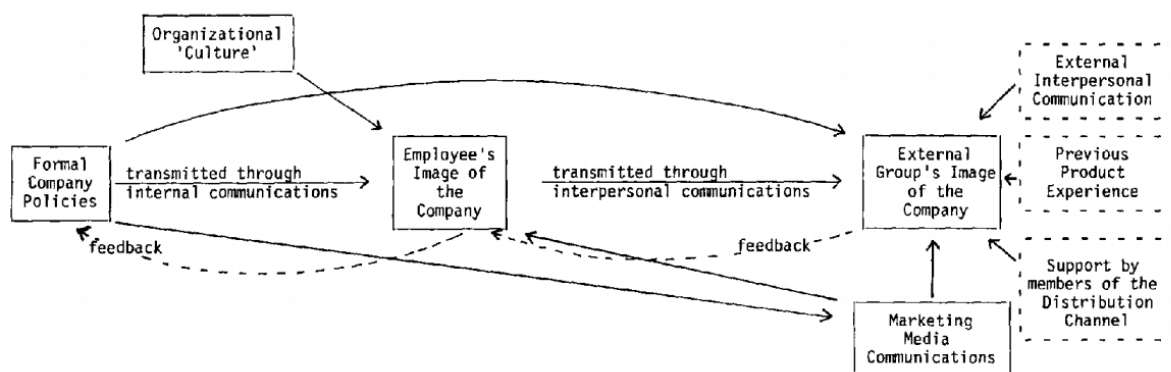
Ook zijn er artikelen gezocht door middel van referenties gevonden in geselecteerde artikelen, ook wel snowballing genoemd. Deze techniek is gebruikt als het artikel zeer goed aan leek te sluiten op het onderzoek en niet direct naar voren kwam in de zoektermen. Het nadeel van de snowballing techniek is dat er altijd oudere artikelen worden gevonden dan het artikel zelf (Biernacki & Waldorf, 1981).

Dit paper bespreekt eerst de ontwikkeling van het concept employer branding bespreken, vervolgens wordt een brug geslagen tussen deze ontwikkeling van employer branding en retentie. Hierna volgt er een conclusie en discussie waarin de bevindingen en beperkingen van dit onderzoek worden gepresenteerd.

## Resultaten

In de inleiding zijn drie subvragen en een hoofdvraag opgesteld. Ten eerste worden de vier subvragen beantwoord, waarna vervolgens de hoofdvraag beantwoord wordt.

Employer branding is een fenomeen dat pas relatief kort onderzocht wordt en pas relevantie kreeg in zijn huidige vorm in de jaren '90. De basis van employer branding werd gevormd met het concept corporate image. Dowling (1986) definieert corporate image als de verzameling van betekenissen waardoor mensen een object kennen en waarmee ze het beschrijven, onthouden en zich ertoe verhouden. Een goed corporate image zou leiden tot invloed op het gedrag van mensen die met de organisatie in aanraking komen (Dowling, 1986). In de onderstaande figuur 1 worden actoren van corporate image weergegeven.



*Figuur 1. Corporate image development overgenomen uit Managing your corporate images. door G. R. Dowling, 1986.*

Het corporate image wordt in het model gevormd door formal company policies, oftewel alle informatie waarmee een organisatie zich profileert, bijvoorbeeld het gepubliceerd beleid en toekomstplannen (Dowling, 1986). Vervolgens worden deze policies gekoppeld aan de normen en waarden van de werknemers binnen de organisatie (employee's image).

Werknemers binnen de organisatie vormen door zowel formele als informele informatie een beeld van de organisatie, wat de cultuur binnen de organisatie vormt en cultuur heeft weer een direct effect op het employees image (Dowling 1986). Werknemers binnen de organisatie geven hun beeld van de organisatie door aan de mensen erbuiten (external group's image). Deze groep vormt zijn beeld ook door marketing, vorige productervaringen en communicatie met anderen buiten de organisatie. Indirect wordt door Dowling hier de basis gelegd voor het concept employer branding. Hij beschrijft het nog als een concept waarin het algemeen publiek een beeld van de organisatie vormt en niet de (potentiële) werknemers die in het concept employer branding centraal staan.

Dowling (1993) heeft het concept corporate branding verder uitgewerkt. Hierin is de visie van de organisatie als belangrijke actor toegevoegd aan het model. Door de visie van de organisatie te formaliseren ontstaan er duidelijke doelen voor de organisatie. Een visie laat dus zien wat een organisatie is, en wat deze zou moeten zijn (Dowling, 1993). Visie heeft volgens hem een directe invloed op de cultuur binnen de organisatie en het formele organisatiebeleid. Employer branding en visie hebben een sterke relatie, die later in dit paper zal worden toegelicht.

In 1996 wordt voor het eerst concreet van het concept employer branding gesproken door Ambler en Barrow (1996). Ze hebben een kwalitatief onderzoek gedaan onder topmanagers van 27 Engelse bedrijven naar hun reflectie over hun HR beleid en de relevantie van employer branding. De basis van hun onderzoek is het combineren van human resource praktijken en brand marketing tot één concept; het employer brand. Zij definiëren dit employer brand als het totaalpakket van functionele, economische en psychologische voordelen van het werken bij de organisatie en waarmee het bedrijf geïdentificeerd wordt. Ze stellen het employer brand sterk overeen komt met het concept consumer brand (het beeld dat consumenten van de organisatie hebben). Het verschil is echter dat het bij het consumer brand gaat om de promotie van producten, bij het employer brand over de promotie van de organisatie aan (potentiele) werknemers. Volgens Ambler en Barrow (1996) zijn er drie

concepten die sterk overeenkomen met het employer brand: organisatiecultuur, interne marketing en organisatiereputatie. Dowling (1986) heeft deze drie concepten ook al gelinkt aan het imago van een organisatie maar ging hierin niet in op het verschil tussen het consumenten en werknemers image. Ambler en Barrow (1996) voegden dit toe wat leidde tot de uitsplitsing van drie concepten die samen employer branding vormen. Het eerste concept is organisatiecultuur, volgens Ambler en Barrow (1996) de normen en waarden die de organisatiedoelen en strategie of identiteit van de organisatie ondersteunen. Organisaties met een positieve organisatiecultuur, hebben ook een positief consumer brand. Uit het onderzoek blijkt dat deze organisaties vaak goed presterende medewerkers met veel commitment in dienst hebben. Oftewel, organisaties die een goed imago hebben bij consumenten, hebben dit ook als werkgever (Ambler & Barrow, 1996). Hiermee wordt de eerste brug geslagen tussen consumer brand en employer brand.

Interne marketing is het tweede concept en wordt gedefinieerd als de marketing aan de werknemers door de organisatie, die ervoor zorgt dat ze de hun werk uitvoeren en organisatiebeleid naleven. Oftewel het succesvol aannemen, trainen en motiveren van werknemers om zo klanten een zo goed mogelijke ervaring te bieden (Ambler & Barrow, 1996). Foreman en Money (geciteerd in Ambler en Barrow, 1996) delen interne marketing op in drie onderdelen; werknemersontwikkeling, beloning, en visie waarin werknemers kunnen geloven. Dit duidt dan vooral op economische en psychische aspecten die de employer brand vormen binnen de organisatie.

Het derde concept is organisatiereputatie en is door Dowling (1994) al uitgebreid uitgewerkt. Werknemers creëren samen met de organisatie het beeld van de organisatie voor extern publiek (Dowling, 1994). Ambler en Barrow (1996) hebben vervolgens onderzocht of het concept employer brand zoals zij dit hebben geformuleerd al duidelijk aanwezig is binnen organisaties. Ze hebben semi-gestructureerde diepte interviews gehouden binnen 27 organisaties over de relevantie van branding binnen HR. Uit het onderzoek kwam naar voren dat slechts enkele organisaties in specifieke sectoren al een duidelijk employer brand hadden ontwikkeld. Het ging hierbij om organisaties waarin high -skills en ontwikkeling zeer belangrijk waren (bijvoorbeeld consultancy en banken). De belangrijkste conclusie die volgde uit het onderzoek was dat organisaties die een vooraf bepaald employer brand model hadden en hiermee werknemers selecteerden, hogere retentiecijfers rapporteerden, vooral onder hun high-skilled werknemers. Hiernaast waren ze beter in staat om de beste kandidaten aan te trekken binnen de organisatie (Ambler & Barrow, 1996). Concluderend werd het employer



brand door respondenten in het onderzoek gezien als een manier om marketing te gebruiken binnen HR.

Employer branding heeft zich door de jaren heen ontwikkeld tot wat het nu is. Lloyd (2002) beschrijft employer branding als het totaal van maatregelen dat een organisatie neemt om naar toekomstige en huidige werkgevers te communiceren dat deze organisatie een goede plek is om te werken. Een andere veelvuldig gebruikte definitie geformuleerd door Backhaus en Tikoo (2004) is het intern en extern promoten van de werkgever als uniek en aantrekkelijk. Het artikel van Backhaus en Tikoo (2004) ontwikkelt voor het eerst een volledige theoretische basis voor het concept employer branding en het uitwerken van een employer brand. Dit onderzoek was een kantelpunt in de populariteit van het concept employer branding. Uiteindelijk wordt in dit artikel employer branding uitgewerkt tot een uitgebreid concept, dat later in dit paper besproken zal worden.

Gaddam (2008) definieert employer branding als een manier om verschillende componenten van de organisatie te verbinden en zo inzet, loyaliteit en tevredenheid te verhogen. Employer branding zorgt voor identificatie van de werknemer met de organisatie en is dus als het ware de communicator van waarden van het bedrijf.

Samengevat was employer branding vroeger vooral een concept dat ingebed zat in company branding. Het bedrijf profileerde zich in de markt en trok op deze manier zijn klanten en tegelijkertijd werknemers aan (Dowling, 1986; Dowling, 1993). Deze branding werd nog niet specifiek aangepast aan potentiële en huidige werknemers maar was meer een algemeen corporate image. Pas halverwege de jaren '90 werd employer branding een los onderdeel van de totale branding van het bedrijf en werd het als los onderdeel beschreven door Ambler en Barrow (1996). Latere definities van employer branding komen veelal op hetzelfde neer, met de boodschap het promoten van de werkgever dat het een goede plek is om te werken (Lloyd, 2002; Backhaus & Tikoo, 2004; Gaddam, 2008). Kortgezegd de kracht om goed werkgeverschap te communiceren.

## **Tabel 2**

### *Definities Employer Branding en voorlopers*

Auteur	Term	Definitie
Dowling, 1986	Corporate image	De verzameling van betekenissen waardoor mensen een object kennen en waarmee ze het beschrijven, onthouden en zich ertoe

verhouden. Opgeteld de interactie van het geloof, ideeën, gevoel en impressie van een object.

Ambler & Barrow, 1996	Employer brand	Het totaalpakket van functionele, economische en psychologische voordelen van het werken bij de organisatie en waarmee het bedrijf geïdentificeerd wordt
Lloyd, 2002	Employer branding	Het totaal van maatregelen dat een organisatie neemt om naar toekomstige en huidige werkgevers te communiceren dat deze organisatie een goede plek is om te werken
Backhaus & Tikoo, 2004	Employer branding	Het promoten van de werkgever dat hij uniek en aantrekkelijk is, zowel intern als extern.
Gaddam, 2008	Employer branding	Een manier om verschillende componenten van de organisatie te verbinden en zo inzet, loyaliteit en tevredenheid te verhogen.
Gilani & Cunningham, 2017	Employer branding	Het ontwikkelen van een image en reputatie als een goede werkgever, en hiermee de vaardigheid om goede werknemers aan te trekken.

---

### **Employer branding en retentie**

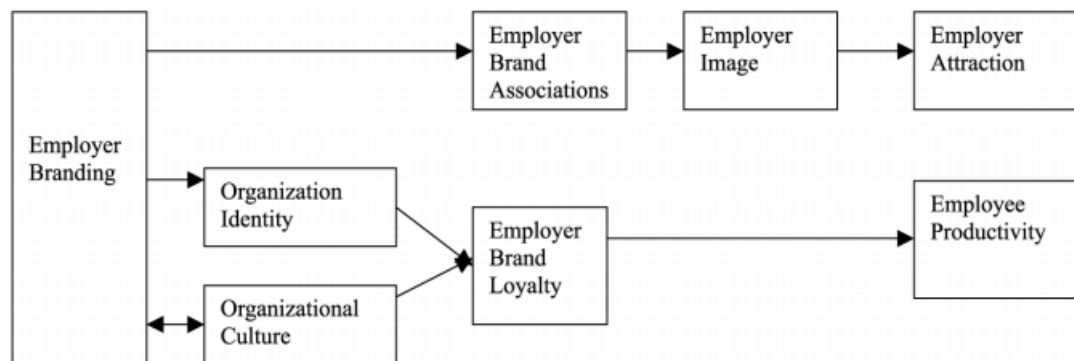
De tweede deelvraag is welke rol employer branding heeft in het aantrekken van loyale medewerkers. Ambler en Barrow (1996) gebruiken de term 'employer brand' voor employer branding. Ze geven in het begin van hun onderzoek al kort aan dat een organisatie met een vooraf bepaald employer brand een hogere retentie heeft van hoogopgeleide werknemers, maar ze gaan in hun onderzoek niet in op de reden hiervoor. Een van de eerste artikelen die expliciet de relatie tussen employer branding en retentie behandelt is het onderzoek van Backhaus en Tikoo (2004). Ze hebben een literatuurstudie gedaan en hierbij proposities opgesteld. Zij proberen het effect van employer branding te verklaren met de mediator organisatiecultuur, die ook Dowling (1986) beschrijft als een van de factoren die het imago van de organisatie vormt. De organisatiecultuur vertegenwoordigt de normen en waarden die zijn geleerd door de werknemers van de organisatie, die zijn doorgegeven aan nieuwe werknemers en die blijken uit de manier waarop mensen zich op de werkplek gedragen (Backhaus & Tikoo, 2004). Zij kwamen in hun onderzoek tot de volgende relevante

redeneringen: Als je werknemers continu blootstelt aan de onderscheidende waarden van het bedrijf, raakt de cultuur op de werkvloer versmolten met de onderscheidende waarden van het employer brand. Hierdoor kan de organisatie een unieke cultuur ontwikkelen waardoor er loyaliteit ontstaat vanuit de werknemer (zie figuur 2).

Organisatiecultuur en commitment zijn ook sterk verbonden. Organisatiecommitment wordt beschreven als de identificatie en betrokkenheid met de organisatie(cultuur), waaronder ook het accepteren van de doelen en waarden van de organisatie valt, alsmede de wil om in de organisatie te blijven (Crewson, 1997). Als een werknemer zich identificeert en betrokken voelt bij de organisatie, zal hij zich er meer op zijn plek voelen. Hierdoor heeft de werknemer een hogere intentie om te blijven en ontstaat er dus loyaliteit. Commitment is hierin dus een mediator voor loyaliteit (Crewson, 1997). Backhaus en Tikoo (2004) passen deze redenering specifiek toe op employer branding en spreken hier over employer brand loyalty. Met commitment bedoelen ze in deze context dat de werknemer zich aangetrokken voelt door het employer brand van de organisatie. De werkgever promoot zijn organisatie door het aanbieden van baanzekerheid en doorgroeimogelijkheden in ruil voor loyaliteit en inzet van de werknemer (Backhaus & Tikoo, 2004). Bij de voorkeur van een organisatie heeft de (toekomstig) werknemer al een verwachtingspatroon gebaseerd op de employer branding van die organisatie. Bij de selectieprocedure van medewerkers ontwikkelt zich een psychologisch contract tussen de werkgever en de werknemer, waardoor de werknemer verwachtingen krijgt van de organisatiecultuur en identiteit van de organisatie (Anderson & Schalk, 1998). Dit heeft effect op de retentie van medewerkers. Zo lang de organisatie zijn beloften waarmaakt, blijft de werknemer loyaal. Maar voldoet de werkgever niet meer aan de verwachtingen van de werknemer, dan verbreekt het psychologisch contract en leidt dit tot verloop (Backhaus & Tikoo, 2004).

Backhaus en Tikoo (2004) hebben een model ontwikkelt waarin de functie van employer branding wordt weergegeven (figuur 2). Samengevat komt dit op het volgende neer: Employer branding zorgt voor het uitdragen van de organisatiecultuur en de organisatie identiteit, deze zorgt voor het aantrekken van werknemers die dezelfde normen en waarden hebben als de potentiële werkgever. Dit heeft te maken met de social identity theorie; mensen leiden hun zelfbeeld af van lidmaatschap van een sociale groep, hierdoor kiezen werknemers voor een werkgever met dezelfde waarden als die van henzelf (Tajfel, geciteerd in Backhaus en Tikoo, 2004). Hiernaast communiceert de organisatie ook wat deze te bieden heeft via het employer brand, denk aan baanzekerheid en doorgroeimogelijkheden. Samen zorgen dus het communiceren van de organisatie zijn identiteit en cultuur plus wat de organisatie te bieden

heeft voor loyaliteit van de werknemer aan het werkgeversmerk (employer brand loyalty) (Backhaus & Tikoo, 2004).



*Figuur 2* Employer branding framework. overgenomen uit Conceptualizing and researching employer branding door K. Backhaus, & S. Tikoo, 2004

Als de werkgever deze voordelen goed kan uitdragen aan (potentiële) werknemers versterkt dit de aantrekkingskracht van de organisatie. Employer branding dient hier dus als een belangrijk communicatiemiddel van de normen en waarden van het bedrijf aan werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004).

Sokro (2011) heeft in tegenstelling tot Backhaus en Tikoo (2004) geen literatuurstudie gedaan waarin het concept employer branding theoretisch uiteen wordt gezet. Ze hebben onder werknemers een descriptieve studie gedaan onder bankmedewerkers. 87 medewerkers in verschillende organisaties waarvan 48 seniors en 39 juniors hebben de survey ingevuld. Er werd onderzocht welke factoren leidden tot het kiezen voor een bepaalde organisatie en welke factoren voor loyaliteit zorgden onder deze werknemers. Arbeidsvoorwaarden, mogelijkheden tot ontwikkeling en organisatiecultuur waren hierin het belangrijkste. De redenen waarom werknemers bij de organisatie bleven waren doorgroeimogelijkheden, baanzekerheid en imago van het bedrijf. Volgens Sokro (2011) is het is de taak van de organisatie om de waarden die werknemers belangrijk vinden uit te dragen aan zijn klanten en medewerkers, dit is het employer brand. In vergelijking met Backhaus & Tikoo (2004) speelt opnieuw organisatiecultuur een zeer grote rol in het retentieproces; employer branding is de schakel in het overbrengen van een goed werkgeversmerk en zo een hoge aantrekkelijkheid, het dient dus als effectief communicatiemiddel. Alshathry, Clark en Goodman (2017) spreken in hun artikel niet van employer branding, maar van employer brand equity. Zij hebben een literatuurstudie uitgevoerd waarin relevante artikelen over employer branding en marketing door werkgevers worden opgesomd. Net als Ambler en Barrow (1996) zien Alshathry et al. (2017) employer branding als een marketingprincipe, en minder als een psychologisch

proces. Ze zien het hebben van een employer brand als vermogen van een bedrijf en noemen het daarom employer brand equity. Retentie van medewerkers is in grote lijnen namelijk hetzelfde als het aantrekken en het vasthouden van klanten. Om aantrekkelijk te blijven moet het bedrijf de kwaliteitsstandaard die het uitdraagt ook leveren. Hiermee zouden de klanten (medewerkers) hun product (de baan) blijven afnemen (Alshathry et al., 2017). Hierin speelt het psychologisch contract een rol, de werknemer krijgt verwachtingen van de organisatie en deze moet de organisatie waar kunnen maken (Anderson & Schalk, 1998). Vergeleken met andere artikelen hebben Alshathry et al. (2017) een zeer marketingtechnische redeneringswijze waarmee zij het effect van employer branding op retentie beschrijven.

Employer brand equity bestaat volgens hen uit drie elementen:

1. Hoeveel weet de werknemer van zijn (toekomstige) werkgever?
2. Hoe beoordeelt de werknemer de werkgever, gebaseerd op zijn of haar kennis van het employer brand?
3. Wat ervaart de werknemer daadwerkelijk bij dit employer brand?

Voordat een werknemer kiest voor een organisatie, is het belangrijk dat kandidaten weten waar het bedrijf voor staat en wat het voor zijn werknemers doet. Hiermee hebben kandidaten een lager gevoel van risico en het geeft potentiële werknemers een goed beeld of de werkgever geschikt is voor deze kandidaat (Wilden, Gudergan & Lings, 2010) Als deze kandidaat vervolgens werkzaam is binnen de organisatie, blijkt of de verwachting van de werknemer ook daadwerkelijk overeenkomt met de realiteit. Is dit het geval dan voelt de werknemer zich thuis en ontwikkelt er een vorm van loyaliteit. (Gaddam, 2008; Wilden et al., 2010)

Volgens Backhaus en Tikoo, geciteerd in Alshathry et al., (2017) ontwikkelt loyaliteit aan de werkgever zich in de loop der tijd door positieve ervaring met deze werkgever. Wat een werkgever aantrekkelijk maakt voor werknemers om te komen en er te blijven, is wanneer organisaties sociale activiteiten laten zien die positieve waarden weerspiegelen op de arbeidsmarkt (Alshathry et al., 2017) anders geformuleerd: Organisaties bieden werkomstandigheden aan waar werknemers naar zoeken. Derhalve zullen werkzoekenden volgens Alshathry et al., (2017) een voorkeur hebben voor het werken bij een organisatie die ervoor zorgt dat hun bijdrage aan het bedrijf in hun ogen ook een bijdrage levert aan de samenleving. Ten tweede zorgt een hoog employer brand equity ervoor dat werknemers weten waar de organisatie voor staat en wat hun rol is binnen de organisatie. Als werknemers het idee hebben dat hun rol ertoe doet, gewaardeerd worden en goede arbeidsvoorwaarden krijgen zal dit leiden tot loyaliteit van de werknemer aan de werkgever. Als werknemers dus

een positieve relatie hebben met de werkgever en het employer brand stijgt het employer brand equity (Alshathry et al., 2017). In dit onderzoek heeft employer branding dus kortgezegd een versterkende relatie; employer branding zorgt ervoor dat werknemers bewust worden dat ze het goed hebben bij de organisatie en zullen daarom loyaal blijven, bovendien dragen ze deze positiviteit uit naar anderen waardoor het employer brand versterkt. Het is in dit onderzoek dus opnieuw een communicatiemiddel van goed werkgeverschap.

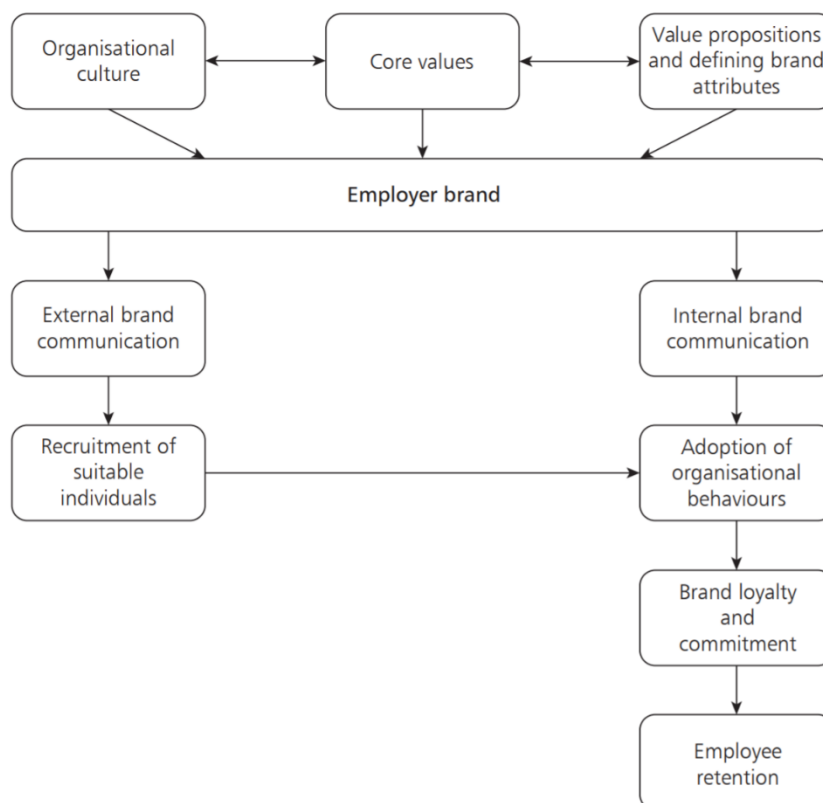
### **Trend in loyaliteit en mogelijkheden voor employer branding**

In de voorgaande paragraaf is besproken hoe loyaliteit van de werknemer aan de werkgever ontstaat. In deze paragraaf wordt de derde deelvraag beantwoord: Wat is de trend van loyaliteit onder medewerkers en wat kan employer branding hierin betekenen?

Sinds eind vorige eeuw is er een trend gaande waarin de loyaliteit van de werknemer steeds verder afneemt (Jackson, 1997). Deze afname in loyaliteit kan verklaard worden door verschillende factoren. De eerste factor is demografisch, op dit moment bereikt de grote generatie babyboomers de pensioengerechtigde leeftijd. Hierdoor is de uitstroom op de arbeidsmarkt groter dan de instroom en verkraapt de arbeidsmarkt (De Beer, 2008). Omdat de arbeidsmarkt verkraapt en werknemers makkelijker een andere baan vinden, is het aanbieden van baan zekerheid als employer branding strategie minder relevant voor werknemers (Frank & Taylor 2004). Ten tweede is er ook een generatieverschil. Er zijn structurele verschillen in de loyaliteit van medewerkers onder verschillende generaties (Lyons, Schweitzer & Ng, 2014). Zij hebben in hun onderzoek de arbeidsmarkt naar leeftijd in vier groepen gesplitst, namelijk Rijk (1946 en eerder); Babyboomers (1946-1964); Generatie X (1965-1979) en Millennials (1980 en later). Uit het onderzoek bleek dat Millennials twee keer zo vaak van baan wisselen als Generatie X, en drie keer zo vaak als Babyboomers. Generatie X wisselt twee keer zo vaak van baan als Babyboomers. Hieruit kan dus geconcludeerd worden dat jongere generaties vaker van baan wisselen dan oudere generaties (Lyons, Schweitzer & Ng, 2014). Het veranderen van baan heeft verschillende oorzaken; Allen (2008) heeft hier onderzoek naar gedaan en uit zijn onderzoek kwamen vier belangrijke redenen. De eerste is ontevredenheid over de huidige baan waardoor men op zoek gaat naar een alternatief. Dit hangt samen met de tweede reden, namelijk dat een andere organisatie betere arbeidsvoorwaarden geeft. De derde reden is een gepland verloop van de werknemer, bijvoorbeeld door zwangerschap. De laatste reden is ongepland verloop, bijvoorbeeld door een tegenslag op de werkvloer. Employer branding heeft een belangrijke rol in het vasthouden van deze medewerkers. Ten eerste is het belangrijk dat een organisatie zich zo goed mogelijk

presenteert. De organisatie kan met employer branding communiceren wat zij te bieden heeft, en wat zij van werknemers verlangt. Door employer branding worden de ‘unique selling points’ van de organisatie uitgedragen waarmee de ene werkgever zich kan onderscheiden van andere werkgevers (Sivertzen et al., 2013). Hiernaast worden met employer branding de normen en waarden van een organisatie uitgedragen. Werknemers die zich met deze normen en waarden identificeren zullen zich beter op hun plek voelen in de organisatie en dus loyaal blijven (Backhaus & Tikoo, 2004). Objectiviteit in het uitdragen van deze normen en waarden is hierin belangrijk; potentiële kandidaten vormen tijdens het sollicitatieproces al een beeld van de organisatie. Kandidaten met de juiste vaardigheden worden aangetrokken en moeten goed binnen de organisatiecultuur kunnen functioneren. Als de verwachtingen van de werknemer uiteindelijk in lijn zijn met de daadwerkelijke werkzaamheden en organisatiecultuur ontstaat er commitment van de werknemer (Anderson & Schalk, 1998).

Gilani en Cunningham (2017) hebben een literatuurstudie gedaan naar employer branding en de invloed op retentie. Ze hebben op basis van hun literatuurstudie een conceptueel model ontwikkeld hoe employer branding leidt tot retentie van medewerkers



*Figuur 3.* Employer branding framework overgenomen uit Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. (p. 11) door H. Gilani & L. Cullingham, 2017.

(figuur 3). Ten eerste moeten organisaties bepalen met welke kernwaarden en cultuur ze zich willen presenteren als werkgever (organisational culture en core values) en met welke arbeidsvoorwaarden ze zich aantrekkelijk presenteren (brand attributes).

Extern moet een werkgever zich aan potentiële werknemers presenteren als een aantrekkelijke werkgever en duidelijk zijn organisatiecultuur laten zien (external brand communication). Als een werkgever intern zijn employer brand ook effectief uitdraagt is het voor medewerkers duidelijk wat er van ze verwacht wordt en wat ze van de werkgever kunnen verwachten. Ze nemen de normen en waarden van de organisatie over en identificeren zichzelf met het employer brand (adoption of organisational behaviours). De medewerkers worden loyaal aan het werkgeversmerk omdat ze zichzelf ermee identificeren. Hierdoor ontwikkelen ze commitment naar de organisatie en het werkgeversmerk waardoor loyaliteit ontstaat en werknemers bij de organisatie blijven (Gilani & Cunningham, 2017). Dit model laat opnieuw zien dat employer branding een communicatiemiddel is van de organisatiecultuur, kernwaarden en arbeidsvoorwaarden. Het zorgt ervoor dat medewerkers een eenduidig beeld bij de organisatie hebben en zich naar de organisatiecultuur gaan gedragen, dit zorgt voor loyaliteit. Het is dus een modererend effect.

Belangrijk om te beantwoorden is wat werknemers een aantrekkelijk employer brand vinden en aantrekt tot een organisatie. Dit hangt af van twee factoren: Ten eerste of de werkgever aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden kan aanbieden zodat de medewerker bij de organisatie blijft. Allen, Bryant en Vardaman (2010) hebben een literatuuronderzoek gedaan naar retentiestrategieën voor medewerkers. Hierin kwamen een aantal belangrijke onderdelen naar voren die retentie zouden bevorderen. Het eerste is het geven van een realistisch beeld van de werkzaamheden (Wilden et al., 2010; Anderson & Schalk, 1998). Hierbij hoort ook het effectief selecteren van medewerkers die dezelfde normen en waarden hebben als de organisatie. Werknemers die namelijk dezelfde waarden hebben als de organisatie zullen binnen de organisatie blijven (Backhaus & Tikoo, 2004). Ten tweede is het van belang dat (nieuwe) medewerkers gemotiveerd worden om mee te gaan in de organisatiecultuur door bijvoorbeeld ervaren medewerkers en managers. Het is hierin ook de taak van de managers om een effectieve relatie op te bouwen met de medewerker. Hierdoor ontstaat er namelijk binding met het team en de organisatie wat de organisatiecultuur ten goede komt (Allen et al., 2010). Organisaties die een positieve organisatiecultuur hebben, hebben vaker werknemers met goede prestaties en hoog commitment in dienst. Als een organisatie zijn cultuur dus goed kan overbrengen met zijn brand aan werknemers zorgt dit voor commitment en loyaliteit (Ambler & Barrow, 1996).



Ten derde moet een werkgever voldoende ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden. Door trainingen en cursussen aan te bieden die jobspecifiek zijn bind je de werknemers aan de organisatie, ze hebben zich namelijk specifiek ontwikkelt met kennis voor binnen de organisatie en zullen erbuiten dus minder goed gedijen (Green et al. 2001; Allen et al., 2010). Ten slotte kan beloning nog helpen in de retentie van medewerkers, loon heeft hierin geen sterke rol omdat loon vooraf gecommuniceerd wordt en geen directe invloed heeft op werkplezier. Beloning werkt wel als medewerkers beloond worden voor hun loyaliteit, bijvoorbeeld een beloning naarmate ze langer in dienst zijn (Allen, 2010). Dus samengevat zijn organisatiecultuur, ontwikkelingsmogelijkheden en beloning drie factoren die retentie bevorderen. Het is de rol van employer branding om dit aanbod van de werkgever aantrekkelijk te communiceren naar de juiste doelgroep.

## **Conclusie & discussie**

### **Wat is de rol van employer branding op retentie van medewerkers?**

Het doel van dit literatuuronderzoek is de vraag te beantwoorden of employer branding invloed heeft op het vasthouden van medewerkers binnen een organisatie. Met de beantwoording van de drie deelvragen is in combinatie met de besproken literatuur de hoofdvraag te beantwoorden.

De eerste deelvraag was het beschrijven van de ontwikkeling die employer branding heeft doorgemaakt tot eigen onderdeel binnen HR. Organisaties hebben met de ontwikkeling van branding de mogelijkheid gekregen om zich als organisatie te presenteren en uit te dragen waar de organisatie voor staat (Dowling, 1986). In de jaren tachtig was employer branding nog geen specifiek onderdeel van HR maar behoorde tot de algemene marketing van het merk van de organisatie en werd nog niet speciaal toegespitst op werknemers, Ambler en Barrow (1996) splitsten dit in een specifieke branding voor consumenten en een branding voor medewerkers; het employer brand. Organisaties kregen met dit employer brand mogelijkheden zichzelf zo in de markt zetten dat ze voor een bepaalde doelgroep aantrekkelijk zijn, en dat zo de gewenste medewerkers worden aangetrokken tot de organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer branding is dus een sterk middel om de identiteit van een organisatie uit te dragen en die te communiceren naar werknemers en kandidaten. De tweede deelvraag ging over het effect van employer branding op de loyaliteit van medewerkers. De literatuur was hier redelijk eenduidig over, employer branding heeft een rol in het krijgen van een loyaal personeelsbestand. Al bij de voordeur van een organisatie begint de selectie van loyale

medewerkers: Met een duidelijk gecommuniceerd employer brand trekt een organisatie meer werknemers aan die zich met het bedrijf identificeren. Volgens social identity theorie worden mensen aangetrokken tot de groep waar ze zelf toe behoren, in dit geval worden ze dus aangetrokken door een organisatie die past bij de normen en waarden van zichzelf (Backhaus & Tikoo, 2004; Allen et al., 2010). Hiernaast zouden werkgevers met een vooraf vastgesteld employer brand vergelijkingen kunnen maken tussen de kandidaat en het employer brand in de selectieprocedure van nieuwe medewerkers en hierdoor met een duidelijke maatstaf kijken of de werknemer bij de organisatie past. Employer branding heeft hier dus een rol in het duidelijk overbrengen van de organisatiecultuur. Door duidelijke en goede branding worden er vaker medewerkers aangetrokken waarvan hun eigen waarden in lijn zijn met de waarden van de organisatie waardoor er commitment ontstaat van de werknemer (Anderson & Schalk, 1998). Werknemers met hoger commitment voelen zich op hun plek in de organisatie en er ontstaat loyaliteit. Employer branding zorgt dus voor een werknemersbestand met dezelfde normen en waarden waardoor commitment onder werknemers stijgt en hiermee de loyaliteit (Gilani & Cunningham, 2017).

Naast extern en bij de selectie van medewerkers heeft employer branding nog een interne functie voor retentie van medewerkers. Organisatiecultuur, kernwaarden, en het aanbod van de werkgever worden gecommuniceerd via employer branding (Ambler en Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Gaddam, 2008). Ook intern draagt employer branding bij aan de promotie van de onderscheidende waarden van het bedrijf. Managers en werknemers worden blootgesteld aan deze onderscheidende waarden en er ontstaat er een unieke cultuur op de werkvloer die andere organisaties lastig kunnen evenaren (Gilani & Cunningham, 2017; Sivertzen et al., 2013). Werknemers die deze unieke cultuur overnemen zullen een hoger commitment hebben en loyaler worden aan de organisatie omdat ze zichzelf met de organisatie identificeren en dit door zijn unieke karakter minder doen met andere organisaties (Backhaus & Tikoo, 2004; Gilani & Cunningham, 2017). Hierdoor bindt je werknemers aan de organisatie, dit is ook te zien in eerder besproken figuur 3.

De derde deelvraag ging over de huidige trend in loyaliteit onder medewerkers en hoe werkgevers met employer branding de loyaliteit kunnen verhogen. Om te beginnen laat de trend een duidelijke lijn zien, de jongere generaties zijn minder loyaal aan hun werkgever dan de ouderen. Ze wisselen vaker van baan en blijven minder lang bij hun werkgever (Lyons, Schweitzer & Ng, 2014). De beweegredenen hiervoor zijn aantrekkelijkere voorwaarden van een andere werkgever of een negatieve ervaring bij de eigen werkgever (Allen, 2008). Zoals eerder besproken zijn er vier belangrijke redenen waarom werknemers kiezen voor een

bepaalde werkgever; namelijk de arbeidsvoorwaarden, organisatiecultuur, ontwikkelingsmogelijkheden en loon (Allen et al., 2010). Een potentiële werknemer maakt dus zijn keuze om te kiezen voor een baan voor een groot deel op de basis van deze vier factoren. Als de werkgever erin slaagt zijn voordelen tegenover andere werkgevers goed over te brengen naar de kandidaat zal hij dus voor deze werkgever kiezen. Employer branding moet deze voorwaarden dus succesvol over te brengen aan zijn (potentiële) werknemers. Dat is tevens een kort antwoord op de hoofdvraag: Welke rol heeft employer branding op het vasthouden van medewerkers?

Vooropgesteld moet worden dat er volgens de onderzochte literatuur inderdaad een verband is tussen employer branding en retentie van medewerkers. Backhaus en Tikoo (2004) geven hierin aan dat de relatie tussen employer branding gemedieerd wordt door organisatie identiteit. Employer branding geeft de organisatie als het ware een gezicht, en dit trekt medewerkers aan tot de organisatie. Sokro (2011) geeft ongeveer hetzelfde aan, een sterk employer brand zorgt voor een competitief voordeel tegenover andere werkgevers, het helpt de normen en de waarden intern uit te dragen en versterkt hiermee retentie onder medewerkers. Ook Gilani & Cunningham komen in hun literatuuronderzoek tot dezelfde bevindingen; employer branding zorgt voor werknemers met dezelfde normen en waarden waardoor commitment stijgt omdat werknemers zich op hun plaats voelen. Hiermee stijgt de loyaliteit (Gilani & Cunningham, 2017). Alshathry et al.,(2017) geven aan dat employer branding ervoor zorgt dat werknemers weten wat hun rol is in de organisatie en waar deze voor staat. Werknemers worden zich hierdoor bewust dat ze belangrijk zijn voor de organisatie en worden hierdoor loyaal.

Er is dus consensus over het effect van employer branding op retentie. De literatuur over employer branding laat zien dat marketing een cruciaal concept is in de werving van personeel (Ambler & Barrow, 1996). Organisaties die hun employer brand succesvol weten over te brengen, verkrijgen medewerkers die optimaal functioneren in de organisatiecultuur van deze organisatie (Gilani & Cunningham, 2017). Volgens de literatuur is er een eenduidig antwoord op het effect van employer branding op retentie van medewerkers; namelijk dat employer branding een effectieve manier is om de normen en waarden van de organisatie over te brengen naar (potentiële) werknemers. Het identificeren van de werknemers met de normen en waarden van de organisatie zorgt voor binding van de werknemers wat resulteert in loyaliteit (Backhaus & Tikoo, 2004; Gaddam, 2008; Gilani & Cunningham, 2017). Desondanks kent dit onderzoek een aantal beperkingen.

## **Beperkingen en aanbevelingen**

Ten eerste zijn er beperkingen in de mogelijkheden tot onderzoek naar employer branding in het algemeen. Over de definitie en het doel van employer branding is de literatuur in dit onderzoek eenduidig. Maar employer branding behelst alle onderdelen met betrekking tot de presentatie van de organisatie aan werknemers en potentiële kandidaten. Hierdoor is het een zeer breed concept dat niet makkelijk meetbaar is (Gilani & Cunningham, 2017).

Ten tweede is het succes van employer branding afhankelijk van een aantal externe factoren. Om te beginnen veranderen de factoren die een werkgever aantrekkelijk maken door de jaren heen. De redenen waarom medewerkers bij een bepaalde werkgever blijven veranderen. Waar bijvoorbeeld vroeger baanzekerheid belangrijk was, is dit nu flexibiliteit (Frank & Taylor, 2004). Hiernaast heeft ook de economie invloed op het effect van employer branding op retentie bij medewerkers. Er heerst op dit moment krapte op de arbeidsmarkt (CBS, 2019). Dit betekent dat werknemers op dit moment andere voorkeuren voor een werkgever hebben dan in laagconjunctuur. Wat de drijfveren zijn voor medewerkers om bij een organisatie te blijven verandert dus met de tijd, en hiermee dus ook het effect van employer branding.

Ten derde moet er, zoals in elke studie, kritisch worden gekeken naar de geselecteerde literatuur. In veel van de besproken onderzoeken is een literatuurstudie gedaan. Een van de mogelijke nadelen is dat in veel van de geselecteerde literatuur eerdere studies opnieuw zijn geanalyseerd. Hierdoor komen veel studies logischerwijs tot dezelfde conclusies. In veel van de onderzoeken ligt het onderzoek van Backhaus en Tikoo (2004) aan de basis waardoor vervolgonderzoek vaak ook conclusies trekt op basis van dit artikel. Dit kan het trekken van rechtvaardige conclusies beperken.

Mede door de beperkingen zijn voor toekomstig onderzoek een aantal aanbevelingen te doen. Ten eerste is er in de besproken literatuur over het effect van employer branding op retentie enkel literatuurstudies besproken. Hierdoor ontbreekt een link met de praktijk. Voor toekomstig onderzoek zou het daarom goed zijn om deze link met de praktijk wel te maken door bijvoorbeeld interviews met HR managers over hun employer branding strategie. Ten tweede is in dit onderzoek slechts een deel besproken van alle literatuur die beschikbaar is over employer branding. Toekomstige onderzoekers zouden daarom dieper in de literatuur moeten duiken zodat er relevantere vergelijkingen gemaakt kunnen worden en alle facetten van employer branding te behandelen.

## **Theoretische implicaties**

Deze literatuurstudie heeft bijgedragen aan de uiteenzetting van huidige literatuur over employer branding. Employer branding is een concept dat pas relatief kort een belangrijke rol speelt binnen HR (Backhaus en Tikoo, 2004). Echter heeft het in een aantal jaren een grote verandering doorgemaakt. Onderzoek naar de ontwikkeling van employer branding is nog beperkt, maar zou wel een belangrijke rol kunnen spelen in het bepalen van de toekomst voor een effectieve employer branding. Dit onderzoek heeft hieraan bijgedragen.

Er is al wel onderzoek gedaan naar het effect van employer branding op retentie (Alshathry et al., 2017; Gilani & Cunningham., 2017; Sokro, 2011). Dit onderzoek heeft deze literatuur samen uiteengezet. Het versterkt huidig onderzoek naar dit effect omdat bij het trekken van conclusies de bevindingen van vorige onderzoeken in acht zijn genomen en hieruit een eenduidige nieuwe conclusie is getrokken.

## **Praktische implicaties**

Organisaties hebben met dit onderzoek een theoretische houvast gekregen waarmee ze kunnen bepalen welke focus belangrijk is voor hun employer branding strategie en hoe ze hiermee de retentie van medewerkers kunnen verhogen. Zeker nu er in veel sectoren een schaarste is naar personeel (CBS, 2019) is het voor bedrijven zeer belangrijk om het talent dat ze hebben te behouden binnen de organisatie. Nog niet alle organisaties weten hun employer brand effectief over te brengen naar hun (potentiële) werknemers; dit literatuuronderzoek kan organisaties helpen vorm te geven wat een employer brand moet uitdragen om talent te behouden. Uit het interview met Chiona van Ooijen van de Efteling (Appendix 1), bleek dat de Efteling bezig is met een inhaalslag met betrekking tot hun employer brand. De Efteling is van nature een organisatie met een sterk merk, en een specifiek employer brand was dus niet nodig om talent te werven. Inmiddels merkt de Efteling dat een betere profilering als werkgever nodig is voor het aantrekken en behouden van voldoende talent. Zij zijn duidelijk bezig om in bijvoorbeeld vacatureteksten aan te passen zodat ze focussen op wat de kandidaat belangrijk vindt. Hiernaast moeten deze teksten de organisatiecultuur duidelijk communiceren en een reëel beeld te geven van de functieomschrijving, zodat werknemers weten wat ze kunnen verwachten zodra ze de organisatie binnenkomen. Verder kwam in dit interview naar voren dat de Efteling intern bezig is om werknemers meer te betrekken bij vormgeven van hun werk zodat ze zich beter op hun plaats voelen binnen de organisatie, en zo zichzelf aan gasten zo optimaal mogelijk kunnen uitdragen waar de organisatie voor staat. Uit het interview met Carole Lucas van Van Domburg Partners (Appendix 2) kwam eenzelfde visie

op het werven van personeel. Bij een vacature moet er in acht worden genomen welke doelgroep aangesproken moet worden. Volgens Lucas moet de werkgever zich duidelijk profileren en zich zo onderscheiden van andere werkgevers, in geval van Van Domburg is dit als familiebedrijf dat meedenkt met zijn medewerkers. Hiernaast moeten vacatures soms aangepast worden naar de wens van de kandidaat als deze talent zou opleveren voor de organisatie. Werknemers die zich namelijk volledig op hun plaats voelen in de organisatie zullen loyaal blijven aan het bedrijf. En dit is concluderend de belangrijkste taak van employer branding; het aantrekken en selecteren van werknemers, die weten wat er van ze verwacht wordt en wat ze van de organisatie kunnen verwachten. Op deze manier voelt de werknemer zich op zijn plaats en geeft dit organisaties een loyaal werknemersbestand.

## Literatuurlijst

- Allen, D. G. (2008). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. *SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series*, 1-43.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64 doi:10.5465/amp.24.2.48
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431. doi:10.1108/IJOA-05-2016-1025
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647 doi:10.1002/(SICI)1099-1379
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- de Beer, P. T. (2008). Krimpande arbeidsmarkt: nieuw perspectief, oude problemen. *B en M: Tijdschrift voor Beleid, Politiek en Maatschappij*, 35(4), 278-288.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163. doi:10.1177/004912418101000205
- Bonaiuto, M., De Dominicis, S., Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B. and Lizzani, G. (2013), "Managing employer brand attributes to attract potential future leaders", *Journal of Brand Management*, Vol. 20 No. 9, pp. 779-792. doi:10.1057/bm.2013.18
- CBS (2019) "Spanning arbeidsmarkt naar nieuw hoogtepunt" ontleend aan: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/07/spanning-arbeidsmarkt-naar-nieuw-hoogtepunt>
- Crewson, P.E. (1997), "Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7, pp. 499-519. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115. doi:10.1016/0019-8501(86)90051-9
- Dowling, G. R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long range planning*, 26(2), 101-109. doi:0.1016/0024-6301(93)90141-2

- Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004). Talent management: Trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27(1).
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1). doi:10.1362/146934717X14909733966209
- Garfield, E. (2006). The history and meaning of the journal impact factor. *Jama*, 295(1), 90-93. doi:10.1001/jama.295.1.90
- Geenen, B., & Proost, K. (2014). Het managen van rechtvaardigheidsverwachtingen van sollicitanten: Een middel om de 'war for talent' te winnen. *Gedrag en Organisatie*, 27(4), 428-443 doi:10.5553/geno/092150772014027004004
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256. doi:10.1362/146934717x14909733966209
- Green, F., Felstead, A., Mayhew, K., & Pack, A. (2000). The impact of training on labour mobility: individual and firm-level evidence from Britain. *British journal of industrial relations*, 38(2), 261-275. doi:10.1111/1467-8543.00162
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48.
- Lloyd, S., 2002. Branding from the inside out. *BRW*, 24 (10), 64-66.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21 doi:10.1108/jmp-07-2014-0210
- Meister, J. (2012). Job hopping is the 'new normal' for millennials: Three ways to prevent a human resource nightmare. *Forbes Leadership*, 14, 2012.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. doi:10.1108/jpbm-09-2013-0393
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173. ontleent aan: <https://www.iiste.org>
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382. doi:10.1002/job.147



Wilden, R., Gudergan, S. and Lings, I. (2010), "Employer branding: strategic implications for staff recruitment", *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 56-73  
doi:10.1080/02672570903577091

## **Appendix 1 Interview Efteling**

De Efteling is een internationaal bekend pretpark in Kaatsheuvel, het is in de afgelopen jaren uitgegroeid van sportpark tot een locatie met jaarlijks meer dan 5 miljoen bezoekers. Er is een interview gehouden met Chiona van Ooijen, Team Lead bij de afdeling Attracties Anderrijk, Hier geeft ze leiding geeft aan ongeveer 90 collega's en zorgt hiernaast voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers en het in de praktijk brengen van het gevormde HR beleid. Zoals al een paar keer benoemd is de arbeidsmarkt op dit moment erg krap. De Efteling is voor een groot deel actief in de horecasector en dit is juist een sector waarin de krapte het grootst is. De Efteling is van oorsprong een organisatie die makkelijk zijn personeel werft door zijn sterke positieve merk in het algemeen. Volgens van Ooijen loopt de Efteling hierdoor achter in het ontwikkelen van een specifiek employer brand omdat ze dit nooit nodig hebben gehad. De huidige functiebeschrijvingen van vacatures die het bedrijf gebruikt zijn volgens haar niet meer van deze tijd en daarom zijn ze begonnen met het aanpassen hiervan. De nieuwe functiebeschrijvingen zijn volgens haar aangepast op de wat werknemers van nu belangrijk vinden in een functie. Hiernaast is de werving en selectie van nieuwe medewerkers aangepast. Waar vroeger pas een vacature werd opgezet als er een plaats vrijkwam, wordt er nu voor gekozen om jaarrond te werven en zo altijd zichtbaar te zijn voor potentieel talent. Door preventief talent aan te nemen, hoef je goede kandidaten geen nee te verkopen en kun je gaten in het personeelsbestand sneller opvullen. Ook voor het behouden van medewerkers is er een nieuw beleid. Tot een jaar terug hielden teammanagers jaarlijks functioneringsgesprekken met medewerkers waardoor medewerkers een passieve houding aannamen met betrekking tot hun ontwikkeling. In de nieuwe situatie moeten medewerkers zelf aangeven wanneer ze een gesprek met een leidinggevende willen over hun functioneren. Ze worden hierbij gevraagd een document in te vullen met hun doelstellingen en verbeterpunten. Hierdoor nemen werknemers een veel actievere houding aan binnen de organisatie en krijgen de mogelijkheid om zo hun werkzaamheden min of meer zelf vorm te geven. De resultaten hiervan zijn positief: werknemers voelen zich veel meer betrokken bij hun werk en zijn gemotiveerder om zichzelf maar ook het team te verbeteren. Deze mentaliteit zorgt voor het behouden van collega's die anders buiten de organisatie een plek moeten vinden waar ze zich thuis voelen maar nu binnen de Efteling blijven.

## Appendix 2 Interview Van Domburg Partners

Van Domburg Partners is een distributeur van audiovisuele oplossingen voor de zakelijke markt, bijvoorbeeld infozuilen en digiboards. Het is van oorsprong een familiebedrijf maar is sinds 2017 onderdeel van de Midwich Group. Dit interview is gehouden met Carole Lucas, HR Business Partner waarbij ze het hele HR veld van dit bedrijf faciliteert.

De arbeidsmarkt wordt steeds krappere omdat het zo goed gaat met de economie. Van Domburg heeft werknemers die in meerdere sectoren actief zijn, waarvan logistiek er een is. Aan logistiek personeel is op dit moment amper te komen, bijvoorbeeld in deze sector is employer branding dus heel belangrijk. Volgens haar is het daarom belangrijk om te kijken wat personeel ertoe zet om voor een organisatie te kiezen. Van Domburg is een familiebedrijf, en dit spreekt een bepaalde doelgroep aan. Carole heeft in het verleden bij Adidas gewerkt, en hier was employer branding een minder grote uitdaging. Vrijwel iedereen kent Adidas, en het bedrijf heeft een goed en sterk imago, hierdoor willen kandidaten er vaak graag werken. Van Domburg is daarentegen een familiebedrijf dat deze bekendheid niet geniet, hierdoor moet het bedrijf zich voor een bepaalde doelgroep aantrekkelijk maken tegenover bekende bedrijven. Kandidaten die goed gedijen in een informele werksfeer zullen het goed kunnen vinden in dit bedrijf. Zo wordt van Domburg als werkgever dus ook in de markt gezet; een werkgever waarin flexibiliteit een meedenken hoog in het vaandel staat. Het is belangrijker om het functieprofiel van een baan aan te passen aan de kandidaat, dan dat je precies de persoon gaat zoeken die past bij het functieprofiel. Als je dit doet dan zal de kandidaat zich binnen de organisatie ook meer op zijn plek zijn.

Volgens Carole zijn werknemers bij Van Domburg loyaler dan bij andere werkgevers. Ze gaf hiervoor de volgende reden: *'Van Domburg is van origine een familiebedrijf, dat altijd goed voor de mensen gezorgd heeft, soms iets te goed. Als werknemers thuis een probleem hadden, werd er met elkaar hier een oplossing voor gezocht. Hierdoor voelen mensen zich verbonden met Van Domburg.'* Sinds 2017 is Van Domburg onderdeel geworden van de Midwich Group en heeft zich nu dus aan bepaalde richtlijnen te voldoen wat het als familiebedrijf niet gewend was. Medewerkers worden nog steeds goed verzorgd, maar alles moet nu verantwoord kunnen worden bij het moederbedrijf. Dit brengt veranderingen in de organisatie mee, en aan haar mede de taak om het personeel daarin mee te nemen. Maar dit hoeft geen probleem te zijn om medewerkers te behouden. Volgens Carole is het belangrijkste dat je luistert naar je medewerkers, en zoveel mogelijk te redeneren vanuit het oog van de werknemer. Omdat Van Domburg een middelgrote organisatie is, ligt hier ook de kracht van

van Domburg als werkgever. Dus als organisatie in bepaalde mate de organisatie aanpassen aan het personeelsbestand.

### Appendix 3 Datatablel

Referentie	Journal	Studie	Sample	Keywords	Doel	Resultaten
Wilden, R., Gudergan, S. and Lings, I. (2010), "Employer branding: strategic implications for staff recruitment", <i>Journal of Marketing Management</i> , Vol. 26 No. 1, pp. 56-73	Journal of marketing management	Kwalitatief onderzoek, interviews	Interviews met werkzoekenden (n=30)	Employer branding, qualitative research, recruitment, signalling theory	Het onderzoeken van de aard en gevolgen van employer branding	Werkzoekenden evalueren de aantrekkelijkheid van een werkgever op basis van ervaring met eigen werkgever. De effectiviteit van employer branding is afhankelijk van de consistentie, duidelijkheid en geloofwaardigheid van het employer brand.
Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. <i>Industrial marketing management</i> , 15(2), 109-115.	Industrial Marketing Management	Datastudie	Diepteinterviews, multidimensionale scaling, analyse, focusgroep interviews, repetitory grid analyse	-	Het maken van een model hoe een bedrijfsimago gevormd wordt.	Het bedrijfsimago wordt op twee manieren gevormd. Mensen vormen hun beeld van een bedrijf op basis van feiten over die organisatie. Het tweede beeld wordt gevormd door reclame en advertenties die het bedrijf een goed imago moeten geven.
Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. <i>Journal of brand management</i> , 4(3), 185-206.	Journal of Brand Management	Kwalitatief onderzoek	interviews met managers (n=27)	-	Het testen van de toepassing van brand management technieken op HR management	Marketing kan gebruikt worden voor werkgelegenheidssituaties. Werknemers dichter bij de organisatie te brengen brengt voordelen mee voor organisaties. Het kan leiden tot meer commitment en loyaliteit bij werknemers. En sterk merk kan HR positief beïnvloeden en positief HRM heeft vice versa invloed op de klantentevredenheid.
Dowling, G. R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. <i>Long range planning</i> , 26(2), 101-109.	Long range planning	Literatuur studie en secundaire data	-	-	Het overtuigen van managers dat zij een cruciale rol vervullen in het ontwikkelen van een sterk bedrijfsimago	Om het bedrijfsimago te ontwikkelen tot een waardevolle marketingasset, moeten managers de visie, communicatie, strategie, organisatiestructuur en cultuur zo goed mogelijk presenteren.
Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity employee attraction and retention: a unified framework. <i>International Journal of Organizational Analysis</i> , 25(3), 413-431.	Journal of Organizational Analysis	Literatuur studie	-	Employee retention, Employer branding, Employee attraction, Employer brand equity, Strategic HRM	Het ontwikkelen van een conceptueel model voor employer brand equity	Dit paper heeft een framework gemaakt dat de rol van employer brand equity op de arbeidsmarkt laat zien. Het laat de rol van employer brand equity zien op het aantrekken en vasthouden van personeel. Door het integreren van marketing en HRM geeft dit de mogelijkheid om vanaf de recruitment van nieuw personeel te werken aan een zo goed mogelijke werknemer-werkgeversrelatie.

Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. <i>The Marketing Review</i> , 17(2), 239-256.	The marketing review	Literatuur studie	-	Employer branding, Employee retention, Employee commitment, Organisational culture	Het onderzoeken van de relatie tussen employer branding en retentie	Employer branding is onderdeel van de organisatie en presenteert de cultuur, normen en arbeidsvoorwaarden aan werknemers. Door deze positieve waarden goed uit te dragen bij werknemers ontstaat er retentie van medewerkers.
Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. <i>Career development international</i> , 9(5), 501-517.	Career development international	Literatuur studie	-	Employers, Corporate branding, Career development, Organizational culture, Recruitment, Internal marketing	Het conceptualiseren en onderzoeken van employer branding met de brand equity theorie en het ontwikkelen van een resource based view	Managers kunnen employer branding als overkoepelend middel gebruiken om verschillende aantrekkings – en retentiestrategieën te combineren in een samengenomen HR strategie. Door deze strategieën te combineren in een strategie kan het aantrekken en vasthouden van medewerkers effectiever.
Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. <i>The Academy of Management Perspectives</i> , 24(2), 48-64	Academy of Management Perspectives	Literatuur studie en secundaire meta-analyse	-	-	Het dichten van het gat tussen theorie en praktijk van werknemerverloop en het bieden van retentiestrategieën met wetenschappelijk bewijs	Verloop kan het beste tegen worden gegaan met het bieden van realistische baanperspectieven, socialisatie binnen de organisatie, training en ontwikkeling die jobspecifiek is, strategische beloning, managementtraining voor retentiestrategieën, werknemers betrekken.
Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 30(1), 8-21	Journal of managerial psychology	Kwantitatief onderzoek	Analyse van carrièremobiliteit van vier generaties (n=2555)	Generation Y, Baby Boomers, Generation X, Millennials, Career mobility	Het vergelijken van carrièremobiliteit tussen verschillende generaties.	Er zijn significante verschillen in carrièremobiliteit tussen verschillende generaties. Millennials en generatie X wisselen structureel vaker van baan dan oudere generaties.
Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. <i>Journal of Product &amp; Brand Management</i> , 22(7), 473-483.	Journal of Product & Brand Management	Kwalitatief onderzoek	Questionnaires aan studenten (n=366)	Social media, Human resources, Corporate reputation, Employer branding, Recruiting	Duidelijk maken op welke factoren werkgevers moeten focussen in hun employer brand strategie	Innovatiewaarde, psychologische waarde (jezelf beter gaan voelen bij die organisatie), applicatiewaarde (mogelijkheden tot ontwikkeling) en het gebruik van sociale media zijn het belangrijkste voor een organisatie om een positief imago te hebben.
Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. <i>ICFAI Journal of Soft Skills</i> , 2(1).	ICFAI Journal of Soft Skills	Literatuur onderzoek	-	-	Het bediscussiëren van verschillende factoren die HR managers gebruiken in het aantrekken en vasthouden van talent	Het concept 'employer branding communication' kan werkgevers helpen zich te onderscheiden van andere werkgevers.