



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

EMPLOYER BRANDING EN HR-MARKETING BIJ KUMPEN

Door Kenneth Maes

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2014- 2015**



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

EMPLOYER BRANDING EN HR-MARKETING BIJ KUMPEN

Door Kenneth Maes

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2014- 2015**

WOORD VOORAF

“Samen ben je nooit alleen”. Deze slagzin heeft het mogelijk gemaakt om het schrijven van deze bachelorproef tot een goed einde te brengen. Door intense samenwerking werd het mogelijk een enorm boeiend onderzoek te voeren naar employer branding en HR-marketing. Deze goede samenwerking kon er enkel komen door de kennis en vaardigheden van de personen rondom mij. Omwille van die reden wil ik hen graag allemaal persoonlijk bedanken.

Eerst en vooral wens ik mijn dankwoord te richten naar Kumpen. Deze onderneming heeft mij tweemaal de kans geboden om een eerste praktijkervaring binnen het personeelswerk op te doen. Het kan gezien worden als een zeer leerrijke ervaring waar ik bijzonder veel van heb bijgeleerd. Graad had ik Inglese Marco, Maes Suzie, Ghekiere Katrien en Deroye Ellen dan ook persoonlijk bedankt voor hun ondersteuning en begeleiding tijdens de gehele duur van mijn stage.

Verder wens ik mij te richten naar de lectoren van Hogeschool PXL. Drie jaar lang hebben zij vol goede wil kennis proberen over te brengen om mij klaar te maken voor de huidige arbeidsmarkt. Specifiek wens ik mijn eindwerkbegeleidster, Ilse Vanderstukken, te bedanken voor haar nauwgezette opvolging en advies bij het schrijven van deze bachelorproef.

Tot slot wens ik ook mijn ouders en vriendin, Jolien Corswarem, te bedanken voor de enorme steun tijdens mijn gehele schoolcarrière. Op momenten dat het even moeilijk ging, stonden zij steeds klaar om mij op te vangen en moed te geven om door te blijven zetten.

Kenneth Maes

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	6
DEEL I – SITUERING STAGEPLAATS.....	7
1 INLEIDING	8
2 KUMPEN.....	8
2.1 Historiek.....	8
2.1.1 Omzetcijfers	8
2.2 Missie	9
2.3 Waarden.....	9
2.4 Doelstellingen	10
2.5 Doelgroep.....	10
2.6 Werkingsprincipes	11
2.6.1 Algemene werking.....	11
2.6.2 Werking personeelsdienst	12
3 BESLUIT	14
DEEL II – THEORETISCH GEDEELTE.....	15
1 INLEIDING	16
2 EMPLOYER BRANDING	16
2.1 Begripsomschrijving	16
2.1.1 Branding	16
2.1.2 Employer branding	17
2.2 Implementeren van employer branding	18
2.2.1 Employer value proposition	18
2.2.2 Interne marketing	19
2.2.3 Externe marketing	19
2.3 Doelstellingen van employer branding	20
2.3.1 Instrumentele en symbolische kenmerken.....	21
2.3.2 Vertrouwenswaardigheid van de organisatie	22
2.3.3 Bekendheid van de organisatie.....	22
2.4 Great Place to Work – “Beste Werkgever”	23
2.4.1 Vertrouwen.....	23
2.4.2 Geloofwaardigheid	24
2.4.3 Respect.....	24
2.4.4 Eerlijkheid.....	24
2.4.5 Trots en sfeer	24
3 HR-MARKETING	25
3.1 Begripsomschrijving	25
3.2 Grondbeginselen van HR-marketing	26
3.2.1 Denk groot.....	26
3.2.2 Doe klein	27
3.2.3 Maak indruk.....	27
4 BESLUIT	28
DEEL III – PRAKTISCH GEDEELTE.....	29
1 INLEIDING	30
2 EMPLOYER BRANDING BINNEN KUMPEN	31
2.1 Onderzoeksofzet	31
2.2 Respondenten	32
2.2.1 Geslacht	32
2.2.2 Statuut.....	32
2.2.3 Leeftijd.....	33
2.2.4 Anciënniteit.....	33
2.3 Wat vinden medewerkers van het merk Kumpen?.....	34
2.3.1 Wat vinden medewerkers van de vertrouwenswaardigheid binnen Kumpen?.....	34
2.3.2 Wat vinden medewerkers van de geloofwaardigheid binnen Kumpen?	36
2.3.3 Wat vinden medewerkers van het respect binnen Kumpen?.....	37
2.3.4 Wat vinden medewerkers van de eerlijkheid binnen Kumpen?	40
2.3.5 Wat vinden medewerkers van de trots en sfeer binnen Kumpen?.....	41

2.4	HR-Marketing	44
2.5	Aanbevelingen.....	44
3	BESLUIT	46
DEEL IV – KRITISCH KIJKEN		47
1	INLEIDING	48
2	KRITISCHE REFLECTIE	48
2.1	Kritische visie op de problematiek.....	48
2.2	Beperkingen van het onderzoek.....	49
2.3	Persoonlijke meningen	50
3	BESLUIT	51
ALGEMEEN BESLUIT.....		52
BIBLIOGRAFIE.....		54
1	GESCHREVEN BRONNEN	54
2	MONDELINGE BRONNEN.....	55
3	ELEKTRONISCHE BRONNEN.....	55
BIJLAGEN		57
1	BIJLAGE – HEB RESPECT VOOR WAARDEN	58
2	BIJLAGE – WIJ ZIJN HET GEWOON OM SLAAG TE KRIJGEN	59
3	BIJLAGE – HET BELANG VAN EMPLOYER BRANDING: HOE HET WEL OF NIET MOET.....	62

AFKORTINGEN

EVP – Employer Value Proposition

HRM – Human Resources Management

KPI – Kritische Prestatie Indicator

NV – Naamloze Vennootschap

PPP – Publiek, Private Projecten

INLEIDING

Als laatstejaarsstudent personeelswerk aan Hogeschool PXL, heb ik mijn praktijkervaring voltooid bij bouwonderneming Kumpen te Hasselt. Deze onderneming zal in het verdere verloop ook toegepast worden op het theoretisch en praktisch gedeelte van deze bachelorproef. In samenspraak met Inglese Marco en Maes Suzie werd besloten om de thema's employer branding en HR-marketing verder te onderzoeken. Dit thema staat binnen de huidige arbeidsmarkt brandend actueel en is tevens ook een interessant gegeven voor elke werkgever. Binnen Kumpen was het ook aangewezen om eens een onderzoek te doen naar het werkgeversmerk, daar dit in het verleden nog nooit gebeurd was.

De indeling van deze bachelorproef bestaat uit drie grote onderdelen, namelijk een situering van de stageplaats, een theoretisch gedeelte, een praktisch gedeelte en tot slot een kritische reflectie. Elk onderdeel begint met een korte inleiding en eindigt met een besluit. In het eerste onderdeel wordt er dieper ingegaan op de bouwonderneming Kumpen. In dit gedeelte komt onder andere een kort historisch overzicht, missie en doelstellingen aan bod. Vermits Kumpen veel belang hecht aan de waarden binnen haar organisatie worden deze tevens ook besproken. Tot slot wordt er nog een beschrijving gegeven van de doelgroep en de werkingsprincipes binnen deze onderneming.

In het tweede onderdeel wordt er dieper ingegaan op de begrippen employer branding en HR-marketing. Het theoretisch gedeelte is dus opgebouwd uit twee grote hoofdstukken omtrent deze begrippen. Er wordt in beide hoofdstukken gestart met een korte begripsomschrijving. Deze dient ervoor te zorgen dat de betekenis van het thema van deze bachelorproef duidelijk wordt gesteld. Vervolgens wordt in het hoofdstuk omtrent employer branding dieper ingegaan over hoe men een employer brand kan implementeren binnen een organisatie en welke doelstellingen deze met zich meebrengen. Bovendien wordt er ook gerefereerd naar de organisatie Great Place to Work. Deze organisatie staat bekend voor het onderzoek naar de beste werkgever van België. Tot slot worden in het volgend hoofdstuk de grondbeginselen van HR-marketing toegelicht.

Binnen het derde onderdeel wordt de praktische kant van deze bachelorproef uit de doeken gedaan. Hierbij wordt er een onderzoek gedaan naar wat de huidige medewerkers vinden van Kumpen als werkgever. Dit onderdeel start met een korte toelichting van het onderzoeksopzet en enkele persoonlijke eigenschappen van de respondenten. Vervolgens worden de onderzoeks- en deelvragen grondig beschreven. Er wordt geëindigd met het bespreken van haalbare aanbevelingen en een allesomvattende conclusie van de onderzoeksvraag.

In het laatste onderdeel is er ruimte gelaten om kritisch te reflecteren naar de problematiek en de beperkingen van het onderzoek. Vervolgens wordt hier ook dieper ingegaan op de persoonlijke gefundeerde meningen die het schrijven van deze bachelorproef met zich mee hebben gebracht.

DEEL I – Situering stageplaats

1 INLEIDING

Binnen dit deel wordt er een beknopte toelichting gegeven over bouwbedrijf Kumpen. Een historisch overzicht, missie, visie, waarden en doelstellingen komen hier aan bod. Vervolgens wordt de algemene werking van Kumpen en haar personeelsdienst besproken. Het doel van dit deel is de lezer te informeren over het bedrijf Kumpen, zodat men zich beter kan situeren binnen de context.

2 KUMPEN

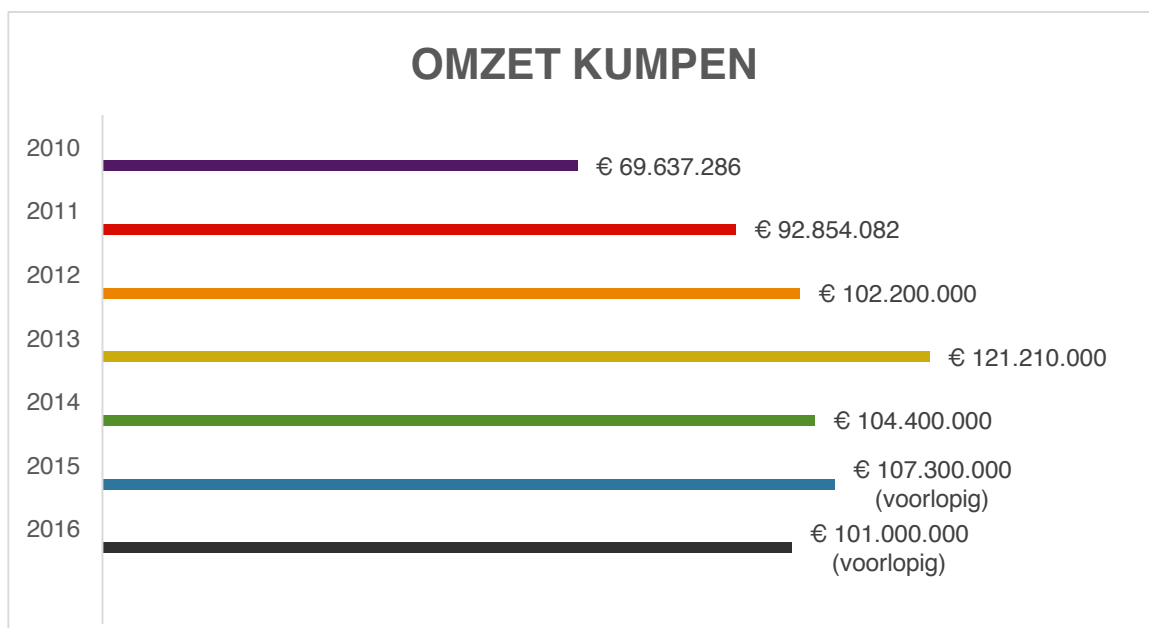
2.1 Historiek

In 1945 richtte Constant Kumpen een draineerbuizenfabriek op in Wijer. Een tweetal jaar later stapte zijn broer Emiel Kumpen mee in het bedrijf en werden ze een handelaar in bouwmaterialen. Na de tweede wereldoorlog kende de onderneming een enorme groei en vulde ze haar activiteiten aan met riolerings- en grondwerken.

In 1983 breidde Kumpen wederom haar activiteiten uit met algemene bouwwerken en burgerlijke bouwkunde. Enkele jaren later kwam hier ook renovatietechnieken bij. Naast deze bouwactiviteiten werd ook het bedrijf K-Boringen opgericht, dat specialist is op het vlak van ondergrondse buisdoorpersingen en microtunneling. Zij voeren werken uit in binnen- en buitenland.

In 1995 begon Kumpen met eigen vastgoedontwikkelingen, om niet veel later de eerste stappen op de Waalse markt te zetten. Vervolgens werd er een strategische samenwerking aangegaan met Aswebo uit Drongen. Via een kapitaalsverhoging werden zij voor vijftig percent eigenaar van Kumpen. In 2011 werd Aswebo overgenomen door Willemen Groep, het grootste familiale bouwbedrijf in België (Kumpen, 2015).

2.1.1 Omzetcijfers¹



¹ De omzetcijfers zijn opgevraagd op 31 maart 2015 bij de afdeling marketing.

2.2 Missie

“Samen met U brengt Kumpen competenties én kennis bij elkaar in enthousiaste teams, die op een unieke manier het landschap van morgen vormgeven. (Kumpen, 2015)”

Bij Kumpen geloven ze dat gemotiveerde mensen het verschil kunnen maken. Daarom vinden zij het HR-beleid één van hun belangrijkste pijlers. Zij starten vanuit een totaalvisie op bouwprojecten, die vooral uit menselijk kapitaal bestaat en waar de klant, dienstverleners en Kumpen-werknemers enthousiast samenwerken en samen het verschil maken.

Binnen deze onderneming krijgen werknemers de kans om te excelleren en zich te ontplooiën. De “zin” om te werken staat hierbij centraal. Hun belangrijkste drijfveren zijn dan ook empathie, passie en creativiteit. Zij willen streven om een voedingsbodem te zijn voor mensen met ambitie die willen uitgroeien tot de absolute top. Alleen hierdoor wordt het mogelijk om te kunnen anticiperen aan uitdagingen voor de toekomst. Iedere Kumpen-medewerker, zowel jong als oud, zal samen het landschap van morgen mee vormgeven en hierdoor de brug met de volgende generatie bouwen.

2.3 Waarden

Kumpen wil via haar missie, zoals hierboven beschreven, maximaal kiezen voor samenwerking om zo tot het best mogelijke eindresultaat te komen en dit op een zo efficiënt manier. In deze bedrijfsfilosofie staan enkele waarden centraal die door elke medewerker gedragen dient te worden. Dat het bedrijf deze waarden belangrijk vindt, kan men terugzien in de waardenkaart die elke medewerker bij zijn aanwerving krijgt. De naleving van deze waarden worden steeds door de directie opgevolgd (Kumpen, 2015) (bijlage 1).

Kortom, elke medewerker van Kumpen moet de moed hebben om het goede voorbeeld te geven naar alle stakeholders toe. Onderstaande waarden worden hierbij zoveel mogelijk naar voren gedragen:

- handel steeds integer;
- wees altijd eerlijk;
- blijf open en transparant naar je partners;
- wees verantwoordelijk voor al je daden;
- weet en ageer binnen je limieten;
- blijf steeds objectief op alle momenten;
- discrimineer nooit;
- geef altijd het goede voorbeeld;
- heb de moed om achter je standpunt te staan;
- ga voor engagement.

2.4 Doelstellingen

Humanresourcesmanagement betekent bij Kumpen veel meer dan lonen uitbetalen en mensen aanwerven. Al jaren kiezen ze voor een duidelijke strategie die voortdurend geëvalueerd en geactualiseerd wordt. Eveneens houden ze rekening met recente maatschappelijke aanpassingen zoals het optrekken van de pensioenleeftijd of vragen naar een betere work-life balance. Kumpen wil hier een antwoord op bieden door horizontale en verticale doorstroommogelijkheden te creëren en medewerkers flexibel om te laten gaan met hun loopbaan. Ze staan er voor open om naar de noden van hun werknemers te luisteren en hier een antwoord op te bieden. De ontwikkelingen op vlak van technische en persoonlijke competenties worden ook als belangrijk ervaren.

Professionaliseren betekent voor Kumpen dat iedere werknemer een eigen groeitraject kan uitzetten, dat iedere werknemer centraal staat. Ze zijn van mening dat wie bij Kumpen zijn ervaring deelt, zijn kennis kan vermenigvuldigen. Samen met competenties kan kennis ervoor zorgen dat er een verschil gemaakt wordt. Kortom, Kumpen wil een goede service aan haar medewerkers aanbieden door begrippen als samenwerking, correctheid en eerlijkheid hoog in het vaandel te dragen.

Dit alles proberen zij dagelijks waar te maken door werknemers op bijscholing te sturen, overlegmomenten in te lassen, uitleg te geven op eenvoudige wijze en vooral een luisterend oor te bieden aan hun medewerkers. Hierdoor tracht Kumpen zijn werkgeversattractiviteit te versterken.

Kort samengevat zijn dit de doelstellingen die door Kumpen worden vooropgesteld (Inglese, 2015):

- medewerkers aantrekken en behouden;
- de betrokkenheid van alle medewerkers waarborgen;
- kwaliteit en service verlenen;
- zorgen voor een klantenbinding;
- ondernemerschap stimuleren op alle niveaus;
- streven naar resultaatgerichtheid;
- eerlijk en correct omgaan met alle stakeholders.

2.5 Doelgroep

Kumpen heeft een vrij ruime doelgroep. Deze doelgroep bestaat uit zowel interne als externe medewerkers. Onder interne medewerkers verstaan we alle werknemers van Kumpen die contractueel zijn aangesloten zoals werfleiders, projectleiders, calculators, ploegbazen, voorwerkers, machinisten, magazijniers, etc. Onder externe partners verstaan we onder andere uitzendbureaus, Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening, Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding.

2.6 Werkingsprincipes

2.6.1 Algemene werking

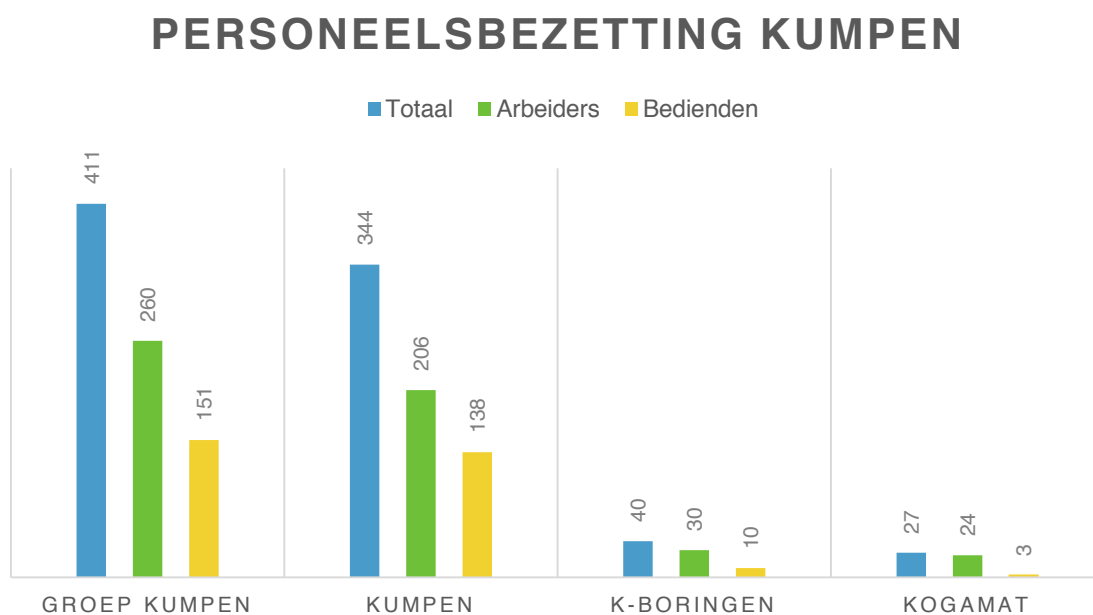
2.6.1.1 Afdelingen

Binnen Kumpen zijn er zes verschillende activiteiten waarin medewerkers tewerkgesteld worden, namelijk bouw, infrastructuur, vastgoedontwikkeling, renovatietechnieken, tunneling (K-Boringen) en publiek private partnerships. In de afdeling bouw worden projecten gerealiseerd zoals appartementsgebouwen, kantoorgebouwen, winkelcentra, woonzorgcentra en dergelijke. De afdeling infrastructuur heeft hoofdzakelijk betrekking tot de aanleg van rioleringen, verkavelingen, industrie en wegen. Kumpen vastgoedontwikkeling staat op haar beurt in voor de verkoop van kantoren, binnenstedelijke herontwikkelingen en retail. Binnen de afdeling van renovatietechnieken wordt er gewerkt met robot- en injectietechnieken. De afdeling tunneling (K-Boringen) voert microtunneling en gestuurde buisdoorpersingen uit in binnen- en buitenland. Tenslotte is er ook nog de afdeling publiek private partnerships, waar er samengewerkt wordt met publieke bedrijven op een werf.

Afgezien van deze activiteiten heeft bouwonderneming Kumpen nog een firma, namelijk Kogamat. Deze onderneming, tevens ook gelegen op de bedrijfsite van Kumpen in Hasselt, houdt zich bezig met het onderhoud van het machinepark en rollend materieel (bedrijfsvoertuigen, graafmachines en dergelijke) (Maes, 2015) (Ghekiere, 2015).

2.6.1.2 Tewerkstelling²

In onderstaande tabel wordt een overzicht weergegeven van het huidige personeelsaantal binnen de groep Kumpen. Aangezien het een onderneming betreft die actief is binnen de bouwsector bieden zij vooral werkgelegenheid aan arbeiders. Naast deze arbeiders treed Kumpen ook op als werkgever voor bedienden, uitzendkrachten en jobstudenten.

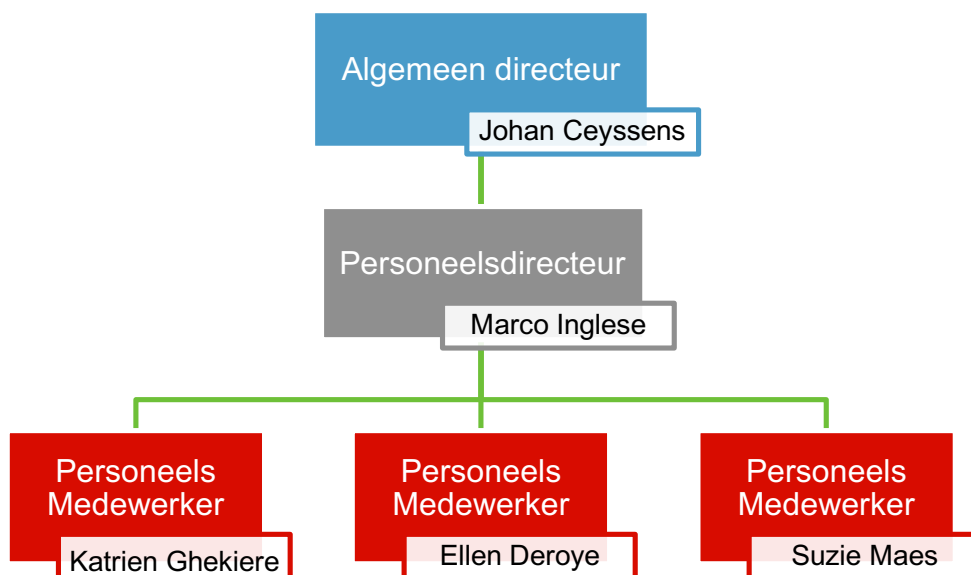


² De tewerkstellingscijfers zijn opgevraagd op 31 maart 2015 via eBlox.

Alle werknemers van de groep Kumpen hebben een vast werkrooster en zijn tewerkgesteld binnen een veertigurenweek. Deze medewerkers zitten verspreid over heel het land. Bovendien valt ook op te merken dat Kumpen een grote tewerkstelling biedt aan laaggeschoolde arbeiders. Een meerderheid van deze arbeiders heeft een beroepsopleiding gevolgd of beschikken over een diploma lager en/of secundair onderwijs. Bij de bedienden vinden we voornamelijk medewerkers terug met een bachelor- of masterdiploma.

2.6.2 Werking personeelsdienst

De personeelsdienst van Kumpen telt vier personen, namelijk de personeelsdirecteur en drie personeelsmedewerkers. Deze dienst kan gezien worden als een volwaardige dienst. Dit houdt in dat het personeelsbeleid in samenspraak tussen de personeelsdirecteur en de algemeen directeur wordt bepaald. De personeelsdienst ondersteunt de andere diensten met alles wat binnen hun bevoegdheden valt. De personeelsdirecteur geeft leiding aan de personeelsmedewerkers en begeleidt hen in hun taken en opdrachten. Deze medewerkers rapporteren op hun beurt aan de personeelsdirecteur (Maes, 2015) (Ghekiere, 2015).



2.6.2.1 Takenpakket personeelsmedewerker

Een personeelsmedewerker heeft binnen Kumpen een divers takenpakket (Kumpen, 2015), namelijk:

- treft de nodige voorbereidingen en administratieve handelingen inzake loonadministratie en volgt een correcte afhandeling van de lonen op;
- staat in voor het beheren van de personeelsadministratie;
- verzorgt de diverse rapporteringen inzake personeelsadministratie;
- biedt ondersteuning aan de personeelsdirecteur inzake werven en selecteren;
- biedt ondersteuning aan de personeelsdirecteur in bepaalde HR-domeinen of HR-projecten;
- levert een doorgedreven service ten aanzien van medewerkers en vormt een spil in het uitwisselen van de nodige informatie aan andere diensten;
- levert een inspanning om op de hoogte te blijven van evoluties in het vakdomein.

2.6.2.2 Takenpakket personeelsdirecteur

Binnen bouwbedrijf Kumpen heeft een personeelsdirecteur volgend takenpakket (Kumpen, 2015):

- behandelt, controleert en superviseert de loon- en personeelsadministratie en beheert en bewaakt de personeelskost;
- speelt een actieve rol in het beheren en uitvoeren van diverse HR-activiteiten (bijvoorbeeld het uitwerken van een employer branding strategie);
- geeft leiding, begeleiding en coaching aan medewerkers personeelszaken;
- vervult een dienstverlenende en empathische rol ten aanzien van medewerkers en onderhoudt goede contacten met medewerkers (ombudsman);
- werkt een HR-beleid uit en zorgt voor een implementatie daarvan;
- initieert, implementeert en begeleidt diverse HR-projecten;
- maakt een selectie, onderhoudt en volgt de samenwerking met externe leveranciers van HR-diensten op;
- is lid van de directie;
- houdt zich continu op de hoogte van trends en evoluties in het vakdomein en onderhoudt contacten met diverse externe relaties.

3 BESLUIT

Wanneer we kijken naar deze situering kunnen we stellen dat Kumpen steeds openstaat voor nieuwe opportuniteiten en mogelijkheden om samen te werken. Ze willen de beste dienstverlening aanbieden en dit naar alle stakeholders toe. Omwille van die reden dragen ze waarden als kwaliteit, service en betrokkenheid hoog in het vaandel en moeten deze zorgen voor een goede werksfeer tussen alle collega's.

Kumpen kan gezien worden als een open en eerlijke onderneming waar ondernemerschap sterk aangemoedigd wordt. Het is een van de grootste en bekendste bouwondernemingen in Limburg en België (bijlage 2). Sinds 2012 draait deze onderneming elk jaar meer dan honderd miljoen euro omzet. De groep Kumpen wil met haar zes afdelingen, waaronder bouw, infrastructuur, vastgoedontwikkeling, renovatietechnieken, tunneling en PPP het landschap van morgen vormgeven en een brug vormen met de volgende generatie. Dit probeert Kumpen iedere dag te doen samen met haar 411 medewerkers. Ze zijn van mening dat het alleen zo mogelijk is steeds verder te blijven groeien.

DEEL II – Theoretisch gedeelte

1 INLEIDING

Binnen het theoretisch deel van deze bachelorproef wordt er dieper ingegaan op de betekenis en het verband tussen employer branding en HR-marketing. Het eerste hoofdstuk omtrent employer branding wordt gekenmerkt door een grondige begripsomschrijving. Vervolgens wordt er gekeken naar hoe een onderneming een employer brand kan gaan implementeren in het beleid en welke voordelen hieraan gekoppeld kunnen worden. Tot slot worden ook de doelstellingen van een employer brand weergegeven en is er een korte bespreking van het bekende onderzoek naar de beste werkgever van België.

Het tweede hoofdstuk biedt verdere informatie omtrent HR-marketing. Dit hoofdstuk wordt hier tevens gekenmerkt door een grondige begripsomschrijving. Vervolgens worden de verschillen tussen productmarketing en HR-marketing toegelicht. Als laatste onderdeel worden ook de drie grondbeginselen van het HR-marketing besproken.

2 EMPLOYER BRANDING

2.1 Begripsomschrijving

2.1.1 Branding

Eerst en vooral kan er gesteld worden dat het begrip branding zijn oorsprong vindt in de terminologie van de marketing. Dit begrip dient een gevoel van emotionele betrokkenheid te creëren bij een bepaald merk of product. Concreet heeft het dus een waarde van betekenis voor alle stakeholders. Een brand dient weer te geven wat een onderneming allemaal te bieden heeft op vlak van producten en diensten. Hierbij is het belangrijk dat een onderneming zich kan onderscheiden van haar naaste concurrenten.

De uitleg in bovenstaande alinea is in principe een definitie van het meer gekende begrip corporate branding. Dit begrip kan gezien worden als het algemeen imago van de producten en diensten die een onderneming levert. Een onderneming dient dus een hoog merkgehalte na te streven, daar dit zorgt voor een uniek en langdurig concurrentieel voordeel. Vanzelfsprekend zorgt een goed algemeen imago dan ook voor bekendheid, betrouwbaarheid en zekerheid. Wanneer een onderneming deze facetten bezit zal er automatisch een sterke relatie gaan ontstaan tussen werkgever, werknemer, leveranciers en klanten.

Bovenstaande theorie kan bij wijze van voorbeeld worden toegepast op een imagosterke onderneming als Coca-Cola. Door de hoge bekendheid van deze onderneming ervaren zij geen onzekerheid bij het introduceren van een nieuw product. Het merk heeft immers zijn degelijkheid en betrouwbaarheid in het verleden al bewezen. Doch is het belangrijk om in de huidige economische setting, waar de concurrentie zich sneller aanpast, nieuwe innovatieve producten en diensten te lanceren (Coox, 2015).

2.1.2 Employer branding

In bovenstaand onderdeel werd de inhoud omschreven van het begrip branding. Wanneer dit vergeleken wordt met het begrip employer branding kan gesteld worden dat het op gelijk niveau staat met corporate branding. Een employer brand is dus een verzameling van percepties die gevormd worden door ervaringen. Deze ervaringen gaan uiteindelijk de werkgeversreputatie bepalen. De oorsprong van dit begrip kent een start aan het einde van de jaren negentig. Ongeveer twintig jaar geleden werd de arbeidsmarkt schaarser en kon men moeilijk gepast personeel vinden voor openstaande vacatures. Sinds toen werden bedrijven zich ervan bewust dat hun imago hen kon helpen om meer mensen aan te trekken. Bedrijven dienden dus niet alleen hun producten en diensten te verkopen, maar ook hun werkvloer aan mogelijke kandidaten.

Wanneer de arbeidsmarkt van eind jaren negentig vergeleken wordt met de hedendaagse arbeidsmarkt kan er een verschil worden vastgesteld. In het verleden waren kleine bedrijven weinig tot niet geïnteresseerd in hun imago als werkgever. Alleen grote en bekende organisaties, zoals Coca-Cola, Apple en dergelijke hielden zich bezig met employer branding. Sedert enkele jaren kan er vastgesteld worden dat meer en meer werkgevers toch met hun imago als werkgever bezig zijn. Men wil tegenwoordig niet alleen de consument overtuigen om een product te kopen, maar ook potentiële kandidaten overtuigen van de kwaliteiten die de onderneming te bieden heeft. Het begrip employer branding wil het imago van het bedrijf beïnvloeden, zodat mogelijke werknemers zich gewaarworden van dit imago en gaan solliciteren. Een sterke werkgeversattractiviteit is dus een manier om nieuwe sollicitanten aan te trekken, maar tevens zorgt het ook voor een synergie tussen de huidige werknemers.

De betekenis van employer branding is zoals reeds gezegd ook van belang om nieuwe medewerkers aan te trekken. Heel specifiek betekent dit het toepassen van een bepaalde marketingkijk op het werving- en selectieproces. De onderneming dient als een goede onderneming met uitstekende arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en dergelijke in het nieuws te komen.

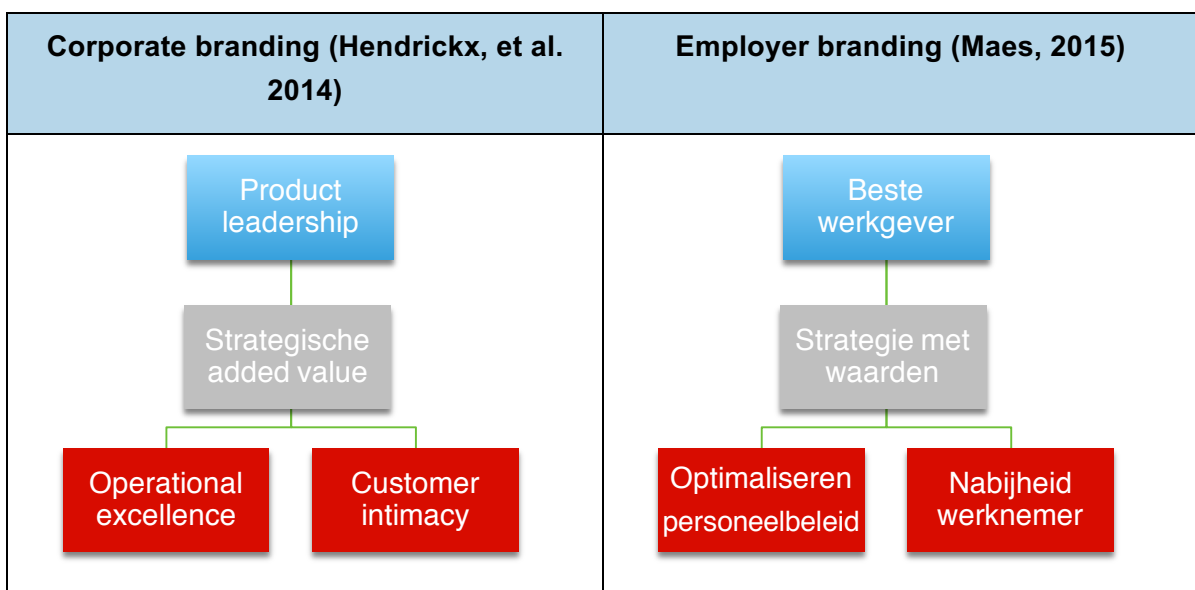
Aan employer branding doen kan op verschillende manieren. Het kan heel simpel door lokale advertenties te vervangen tot alom bekende reclamecampagnes die in diverse media verspreid kunnen worden. Enerzijds is het door de hoge kostprijs niet altijd evident om reclame aan te kopen. Anderzijds dient men ook ten volle gebruik te maken van gratis reclame. Bij wijze van voorbeeld laat Paul Kumpen zijn foto's omtrent artikels in Trends en Voka steeds binnen de onderneming maken. Dit heeft als gevolg dat de lezers niet alleen kennis maken met hem als persoon, maar ook een voeling krijgen met zijn bedrijf. Het effect van reclame kan een duw in de rug betekenen, maar iedere onderneming heeft zijn imago steeds zelf in handen.

“Employer branding is het verkopen van uw werkvloer aan medewerkers en kandidaten, elke dag opnieuw. Het gaat niet meer alleen over het rationele aspect, vandaag maak je het verschil op het emotionele aspect (Coox, 2015)”

2.2 Implementeren van employer branding

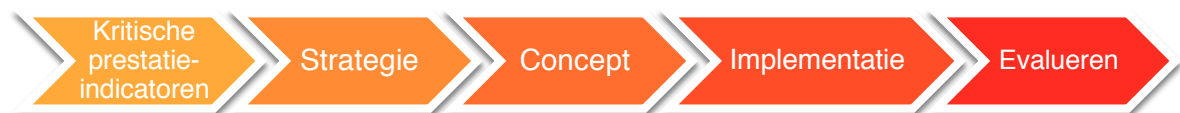
2.2.1 Employer value proposition

Wanneer een onderneming aan employer branding wil doen dient men enkele essentiële stappen te doornemen. Vooraleerst dient de employer value proposition in kaart te worden gebracht. Dit zijn alle elementen die een organisatie levert aan haar medewerkers in ruil voor de bijdragen die medewerkers leveren aan de organisatie. Het kan gezien worden als een soort van waardenpropositiemodel, zoals dit gekend is bij de corporate brand. Onderstaande hiërarchieën geven een verschil weer van dit waardenpropositiemodel tussen een corporate brand en een employer brand. Het product leadership beoogt het beste product of dienst aan te bieden als competitief voordeel. De essentie hiervan is door middel van een strategische aanpak must have producten of diensten te gaan creëren. Men gaat op zoek naar de beste oplossing voor de klant en men wil maximaal aan zijn vraag gaan beantwoorden. De kosten probeert men zoveel mogelijk te reduceren, maar de onderneming blijft toch een gedegen kwaliteit aanbieden in vergelijking met de concurrenten. Wanneer dit waardenpropositiemodel wordt vertaald naar employer branding kan worden gesteld dat dit model er ook voor kan zorgen dat een onderneming als beste werkgever gezien gaat worden. Een onderneming is een goede werkgever wanneer er strategische keuzes durven gemaakt worden met respect voor de medewerkers. Deze strategische keuzes dienen te leiden tot een optimalisatie van het personeelsbeleid en de relatie met de werknemer te versterken. De onderneming dient een must have onderneming te zijn voor de huidige en toekomstige medewerkers. Los van bovenstaande modellen kan waardepropositie ook gezien worden als een totale beloning waaronder het salaris, arbeidsvoorwaarden, opleiding, training en dergelijke vallen. Onder waardepropositie vallen ook immateriële factoren zoals uitdagend en betekenisvol werk, persoonlijke ontwikkeling, cultuur en het gevoel om ergens bij te horen.



Wanneer men een employer value proposition wil beginnen, dient de onderneming te starten met het begrijpen van de medewerkers. Men dient dus rekening te houden met de wensen en eisen van het personeel. Het is echter wel belangrijk om ervoor te zorgen dat wat aan medewerkers beloofd is, ook effectief gegeven zal worden.

Wanneer dit alles in kaart is gebracht, dient men te kijken naar wat voor werkgever men nu net wil zijn. Deze bevindingen of doelstellingen moeten omgezet worden in kritische prestatie-indicatoren die voor een employer brand dienen te zorgen. Deze indicatoren zetten doelstellingen om in meetbare variabelen. Hierdoor valt het duidelijk af te lezen of een organisatie nog op koers ligt voor een bepaalde doelstelling of niet. Vervolgens dient een onderneming een bepaalde strategie op te stellen. Deze strategie zal gaan evolueren in een concept en een concreet plan van aanpak. Dit plan zal eerst via interne en vervolgens via externe marketing de huidige en toekomstige medewerkers gaan bereiken.



(Coox, 2015)

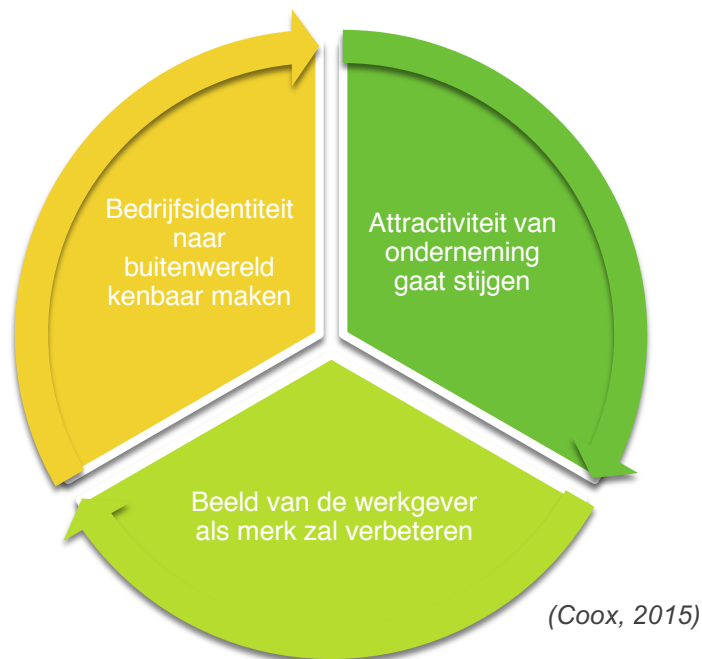
2.2.2 Interne marketing

Zoals reeds gezegd is het belangrijk om na te gaan wat de employer value proposition van een onderneming is. Wanneer dit in kaart is gebracht kan worden overgegaan tot het uitdenken van een strategie en plan van aanpak. In het vorige onderdeel werd duidelijk dat het plan van aanpak medewerkers eerst zal bereiken via interne marketing. Interne marketing is eigenlijk een verzamelnaam voor alle activiteiten om een organisatie intern beter te doen functioneren. Een medewerker dient immers gezien te worden als klant van het eigen beleid. De doelgroep bestaat dus louter uit het eigen personeel.

Concreet betekent dit dat medewerkers eerst intern op de hoogte dienen te zijn van de richting en de doelstellingen die de organisatie voor ogen heeft. Het management biedt als het ware de door hun geformuleerde doelstellingen omtrent employer branding aan de werknemer aan. De werknemer wordt op zijn beurt gevraagd dit te aanvaarden en te onderschrijven. Dit houdt als het ware in dat de doelstellingen verkocht worden aan de medewerkers. Wanneer de employer value proposition goed en doordacht is opgesteld zullen de medewerkers normaliter tevreden zijn. Al het potentieel dat een medewerker bezit zal ten volle benut gaan worden. Dit houdt in dat medewerkers graag voor de organisatie zullen komen werken en dit ook op andere gaan overbrengen. De organisatie gaat zich een aantrekkelijke werkgever vormen met een positief imago op de arbeidsmarkt. Men kan dus stellen dat investeringen in een employer brand verhaal zich terug zullen verdienen (Reijnders, 2010).

2.2.3 Externe marketing

Vooraleer het employer brand extern bekend gemaakt kan worden, is het belangrijk dat intern alle medewerkers dezelfde richting uitkijken. Het is onmogelijk om zich extern als een goede werkgever te gaan profileren, terwijl dit intern niet bevestigd kan worden. Externe marketing heeft dus als doel de werkgever als merk te verkopen. Dit doet men door de bedrijfsidentiteit naar de buitenwereld kenbaar te maken. Hierdoor zal de attractiviteit van de onderneming gaan stijgen waardoor potentiële kandidaten zich sneller zullen aanbieden om voor de onderneming te komen werken. Het gevolg hiervan is dat het beeld van de werkgever als merk zal gaan verbeteren.



Volgens Jeroen Delmotte, directeur bij Inostix, staat employer branding tot op heden nog altijd in zijn kinderschoenen (bijlage 3). De heer Delmotte is van mening dat employer branding zich nog te vaak beperkt tot externe marketing. Een onderneming dient meer inzicht te krijgen in wat haar eigen medewerkers nu net van hun werkgever als merk vinden. Op basis van dit principe is het praktisch gedeelte van deze bachelorproef ook opgesteld. Anderzijds mag het belang van externe marketing ook niet onderschat worden, daar dit dient te zorgen voor nieuwe potentiële kandidaten. Het extern bekendmaken van het employer brand wordt in het onderdeel HR-marketing verder toegelicht.

2.3 Doelstellingen van employer branding

In diverse ondernemingen is er een sterke focus aanwezig op de door hun geproduceerde producten of geleverde diensten. Deze producten of diensten zijn vaak de belangrijkste inkomstenbron voor een onderneming. Vanzelfsprekend kan een onderneming geen inkomsten vergaren zonder de inbreng van bekwame medewerkers. Dit menselijk kapitaal zorgt er met persoonlijke, sociale, en kennisvaardigheden voor dat er een economische waarde kan geproduceerd worden. Het spreekt dus voor zich dat een onderneming aantrekkelijk dient te zijn, wil men het huidige en toekomstige menselijke kapitaal binnen de onderneming houden.

De huidige arbeidsmarkt laat ons onder andere zien dat vaktechnische functies zeer moeilijk ingevuld geraken. De oorzaak hiervan kan teruggevonden worden in een demografische wijziging. De bevolkingsgroei is in Europa momenteel erg laag in vergelijking met andere werelddelen. Een oorzaak hiervan is het fenomeen denataliteit. Dit houdt in dat er minder mensen geboren worden, waardoor men een soort ontgroening krijgt. Ontgroening is het dalen van het aantal jongeren in de bevolking. Dit heeft als gevolg dat de gemiddelde leeftijd van het aantal werkenden zal toenemen. Het zal tijdelijk gaan leiden tot een schaarse arbeidsmarkt en dus meer werkloosheid met zich meebrengen. De dalende evolutie van de arbeidsmarkt wordt bovendien nog versterkt door het effect van de financieel economische crisis. In verscheidene ondernemingen

worden er geen of veel minder kandidaten aangeworven. Dit zorgt, zoals reeds in de eerste alinea aangehaald, voor een gevecht tussen de onderneming om het beste menselijke kapitaal binnen te halen. Concreet is het creëren van een employer brand dus van enorm belang. In financieel moeilijke tijden is het toch aangewezen om aan werving en selectie te doen. Het vinden van geschoold personeel met voldoende vaardigheden biedt een meerwaarde voor de organisatie op concurrentieel vlak. Dit is hoofdzakelijk van belang voor bedrijven die in een soortgelijke sector actief zijn. Het personeel dat zij zoeken bezit vaak dezelfde kwalificaties. Het employer brand verhoogt dus zowel de kwaliteit als kwantiteit van potentiële kandidaten.

Al diverse malen werd aangehaald dat employer branding zorgt voor de rekrutering van geschikt personeel. Het extern bekendmaken van het employer brand, zoals besproken in het vorige gedeelte, dient ervoor te zorgen dat de buitenwereld de onderneming beter leert kennen als mogelijke werkgever. Het stelt werkzoekenden in staat om een bepaalde onderneming beter te kunnen inschatten en te kijken of deze aansluit met hun persoonlijke waarden, normen en doelstellingen. Het onderstaand gedeelte geeft een overzicht weer waar potentiële kandidaten op gaan letten bij hun zoektocht naar een geschikte werkgever (De Brauwer).

2.3.1 Instrumentele en symbolische kenmerken

“Het employer brand is een pakket van functionele, economische en psychologische voordelen dat met de tewerkstelling gepaard gaat en vereenzelvigd wordt met de organisatie (Ambler & Barrow, 1996)”

Personen die zich voor het eerst op de arbeidsmarkt begeven laten zich vooral leiden door factoren die aan een bepaalde werkgever gekoppeld kunnen worden. De aantrekkelijkheid van een werkgever kan dus gezien worden als een samensmelting tussen instrumentele en symbolische kenmerken.

Het instrumenteel voordeel stemt overeen met het productgerelateerde kenmerk. Deze kenmerken omschrijven de echte, fysische en meetbare eigenschappen van een product. Een consument wil bijvoorbeeld een Volkswagen kopen, omdat het hem een instrumenteel voordeel biedt, zoals comfort, kwaliteit en veiligheid. Deze kenmerken associeert hij dan ook met een eventuele job binnen de organisatie.

De symbolische kenmerken bestaan uit niet-product-gerelateerde eigenschappen. Dit zijn kenmerken die abstract en onmeetbaar zijn. Ze zijn gerelateerd aan de menselijke nood om hun zelfbeeld in stand te houden, te verbeteren of om zichzelf uit te drukken. Een consument zal hierbij bijvoorbeeld een Volkswagen kopen, omdat het merk op dit moment hip en trendy is. Het gaat dus specifiek om symbolische informatie die sollicitanten aan een organisatie toekennen. Het kan er dus voor zorgen dat Volkswagen hen op dat moment als werkgever zal gaan aanspreken.

2.3.2 Vertrouwenswaardigheid van de organisatie

Vertrouwen wordt gezien als een voorwaarde om te kunnen samenwerken in organisaties en om transacties tussen werkgever en potentiële kandidaten mogelijk te maken. In veel gevallen wordt het ook omschreven als het cement van de samenleving. Om het begrip vertrouwen beter te kunnen begrijpen, mag het niet als een eenzijdig begrip opgevat worden. De belangrijkste dimensie van vertrouwen is het fysiek vertrouwen. Deze dimensie kan omschreven worden als een vorm van vertrouwen door een fysieke en emotioneel-psychische verbinding. Dit houdt in dat mensen een veilig en comfortabel gevoel krijgen en zich gaan herkennen in een organisatie. Het fysiek vertrouwen stemt dus sterk overeen met de doelstelling van branding, namelijk emotionele betrokkenheid creëren.

Een werkgever die aan employer branding wenst te doen, dient dus ook rekening te houden met de vertrouwenswaardigheid van de organisatie. Het is nooit eenvoudig om als werkgever vertrouwen te winnen. Dit kan alleen gebeuren door alle medewerkers steeds met respect te behandelen en alle beloften stipt na te komen. Vervolgens dient dit vertrouwen via externe marketing gecommuniceerd te worden aan de buitenwereld. Men gaat ervan uit dat hoe meer personen in contact komen met een onderneming en haar employer brand, hoe meer attractief deze laatste is.

2.3.3 Bekendheid van de organisatie

In deze huidige samenleving zijn er verscheidene mogelijkheden om in contact te komen met een onderneming. In de meeste gevallen brengen bepaalde ondernemingen populaire producten of diensten op de markt. Via het product of de geleverde dienst ontstaat dus de eerste kennismaking tussen de persoon en de onderneming. Wanneer er positief gereageerd wordt op de producten of diensten van een bedrijf, stijgt de kans dat er bepaalde kandidaten willen gaan werken.

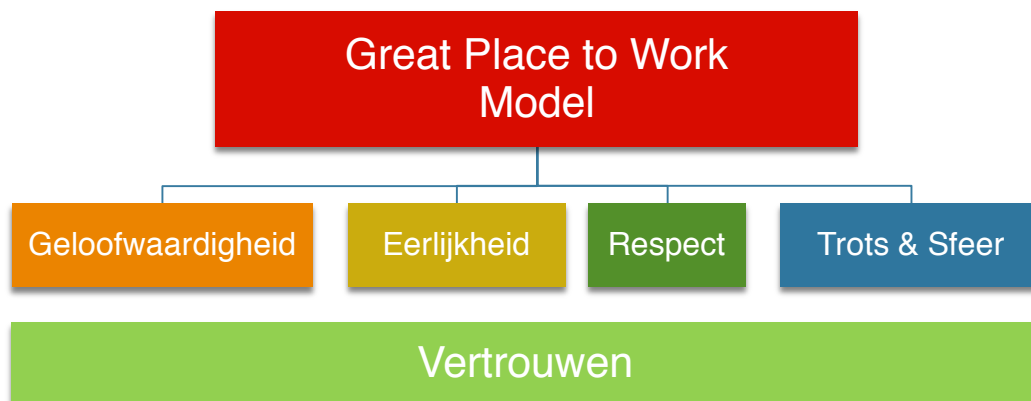
Anderzijds kan een onderneming ook bekend worden door actief naar geschikt personeel te zoeken. Dit gebeurt meestal via de klassieke rekruteringskanalen zoals een personeelsvacature in geschreven of digitale media. Een mogelijkheid die frequent gebruikt wordt bij jonge werkzoekenden is de aanwezigheid op jobbeurzen. Personen die aan het einde van hun schoolcarrière op zoek willen gaan naar een job, kunnen daar kennis maken met een bepaalde groep werkgevers. Als werkgever is het dan ook belangrijk om uit te pakken met een degelijke en professionele beursstand die indruk kan maken op potentiële kandidaten. Een beursstand die door bepaalde aspecten opvalt, kan de bekendheid van de organisatie bij jonge potentiële kandidaten een duw in de rug geven.

2.4 Great Place to Work – “Beste Werkgever”

De organisatie Great Place to Work werd in 1991 opgericht door Robert Levering en Amy Lyman. In 2003 hield het voor het eerst een onderzoek en verkiezing naar de beste werkgever van België. Het onderzoek naar dit label is gebaseerd op een door hun uitgewerkt model. In dit model wordt de ideale werkplaats omschreven als een organisatie waar er vertrouwen, geloofwaardigheid, respect en eerlijkheid is. De definitie omtrent een goede werkplaats kan omschreven worden aan de hand van kernrelaties:

- de relatie tussen werknemer en management;
- de relatie werknemer-job;
- de relatie tussen de werknemers onderling.

Het model van Great Place to Work legt hoofdzakelijk de focus op de relatie tussen de werknemers en hun leidinggevenden. Deze relatie kan onderverdeeld worden in vijf onderdelen. Hieronder worden vertrouwen, geloofwaardigheid, respect, eerlijkheid, trots en sfeer gezien. Deze vijf onderdelen dienen als basis om elke organisatie die deelneemt aan de verkiezing van beste werkgever te beoordelen. In onderstaande opsomming worden deze verder toegelicht. De onderdelen die deze organisatie hanteert komen ook terug in het praktisch gedeelte van deze bachelorproef. Hier worden de bekomen resultaten teruggekoppeld aan de waarden die Kumpen nastreeft (Mestdagh, 2005).



(Great Place to Work, 2015)

2.4.1 Vertrouwen

In het vorige onderdeel werd reeds aangehaald dat vertrouwen gezien wordt als een soort cement voor de huidige samenleving. Een onderneming dient dus eerst vertrouwen uit te stralen, alvorens deze in aanmerking kan komen voor het label van beste werkgever. Het begrip vertrouwen slaat in de eerste plaats op de algemene bekwaamheid van de werknemers en het management. Deze dienen ten alle tijden open en transparant met elkaar te communiceren in een sfeer van vertrouwen. Het begrip vertrouwen betekent ook dat men zich dient te engageren voor het vinden van eerlijke oplossingen in moeilijke situaties. Binnen het model van Great Place to Work wordt vertrouwen als belangrijkste gemeenschappelijke factor gezien tussen alle dimensies. Deze dimensies kunnen dan ook enkel blijven bestaan als het vertrouwen gehandhaafd blijft. Zoals reeds eerder aangehaald zorgt vertrouwen er ook voor dat mensen een onderneming als aantrekkelijk gaan beschouwen (Mestdagh, 2005).

2.4.2 Geloofwaardigheid

Een onderneming wordt pas als geloofwaardig beschouwt wanneer het management met regelmaat kenbaar maakt wat de doelstellingen zijn. Zij dienen ervoor te zorgen dat de medewerkers op de hoogte zijn van welke koers de onderneming wenst te varen. Daarbovenop is het ook belangrijk om na te gaan hoe de medewerkers hierover denken. Wanneer de medewerkers niet akkoord zijn met de doelstellingen van de onderneming, zal men deze ook zelden of nooit behalen.

Omwille van die reden is het ook belangrijk om het employer brand duidelijk over gaan te maken aan de doelgroep. Het slagen van een employer brand hangt immers in grote mate af van de welwillendheid van deze medewerkers. Wanneer de medewerkers niet achter het employer brand staan, kan deze het best aangepast worden. Indien men geen rekening houdt met de inbreng van deze personen, zal het employer brand gaan mislukken en gaat de onderneming haar geloofwaardigheid verliezen.

2.4.3 Respect

Er wordt vanuit gegaan dat medewerkers pas met respect behandeld worden wanneer ze van enkele benodigdheden worden voorzien. Deze benodigdheden, zoals werkmateriaal, opleiding en dergelijke zijn nodig wil men dat de medewerker zijn functie naar behoren kan uitoefenen. In het vorige onderdeel werd reeds aangehaald dat geen enkele onderneming winst kan maken, zonder de inbreng van het menselijk kapitaal. Als werkgever dient men dan ook de inspanningen van het personeel te appreciëren en zo nodig extra te belonen. De werkgever dient er tevens op toe te zien dat deze inspanningen in veilige en gezonde omstandigheden kunnen gebeuren. Tot slot toont men ook respect door alle medewerkers bij de dagdagelijkse werking van de onderneming te betrekken.

2.4.4 Eerlijkheid

Een onderneming die eerlijkheid belangrijk vindt, dient open en duidelijk te communiceren naar alle stakeholders. De beslissingen die genomen worden omtrent verloning, aanwerving, opleiding en dergelijke dienen altijd onpartijdig en objectief gemaakt te worden. Een werkgever wordt als eerlijk aanschouwd, wanneer hij steeds rechtvaardig is. Binnen het creëren van een employer brand is eerlijkheid een must, omdat men de medewerkers van tegenwoordig geen halve waarheden meer kan vertellen. Een onderneming dient dus uit te voeren wat beloofd is geweest.

2.4.5 Trots en sfeer

De laatste twee aspecten in het model van Great Place to Work dienen iets over de werkomgeving te verklaren. De relatie die er heerst tussen de werknemer en zijn functie wordt hier omschreven als trots. Een medewerker dient trots te zijn om voor zijn huidige organisatie te werken. Aan de andere kant is er ook een relatie vast te stellen tussen de medewerkers onderling. Deze relatie wordt omschreven onder het begrip sfeer. Hierbij stelt men dus dat alle medewerkers positief en open met elkaar dienen samen te werken.

3 HR-MARKETING

3.1 Begripsomschrijving

Het onderdeel HR-marketing is een samensmelting tussen enerzijds de afdeling human resources management en anderzijds de afdeling marketing. Dit dient ervoor te zorgen dat het marketingdenken geïmplementeerd kan worden binnen het human resources management. Hierdoor zal de personeelsafdeling een stuk meer competitiever gaan worden. HR-marketing zorgt ervoor dat de werkgever haar employer brand zowel intern als extern kan gaan verkopen. Concreet probeert men dus niet alleen meer producten te verkopen, maar ook de werkvloer. Onderstaande definities verklaren welke betekenis er gegeven kan worden aan human resources management en marketing.

“Het human resources management wordt omschreven als een beleidsvisie met daarbinnen concrete HRM-praktijken die gericht zijn op het adequaat inzetten van mensen in de organisatie, zodat medewerkers effectief en efficiënt bijdragen aan het verwezenlijken van de organisatiedoelstellingen, naast de individuele doelstellingen van de werknemer (Hendrickx, Janvier, Van Beirendonck, Segers, & Humblet, 2014).”

“Marketing kan omschreven worden als een sociaal managementproces waarin individuen en groepen verkrijgen waaraan zij behoefte hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen (Kotler, Borchert, Armstrong, & Van Der Hoek, 2012).”

HR-marketing is over het algemeen gelijkwaardig aan productmarketing. Er worden immers dezelfde middelen gehanteerd. Alleen de doelgroep en de doelstellingen verschillen van elkaar. Een stijgende aandacht voor HR-marketing is tegenwoordig strikt noodzakelijk omwille van de volgende twee aspecten.

Eerst en vooral is het aanpassingsvermogen van de concurrentie er stevig op vooruit gegaan. Dit houdt in dat er nauwelijks verschillen zijn op vlak van productkenmerken. Indien een onderneming met een nieuw innovatief product komt, zal de concurrentie dit tegenwoordig zeer snel gaan overnemen. Anderzijds is er wel nog een verschil op te merken tussen de werkgevers als merk. Het is dus niet zo dat elke werkgever tegenwoordig eerlijk, geloofwaardig of betrouwbaar is.

Het volgende overzicht geeft een korte vergelijking weer tussen productmarketing en HR-marketing (Boogaard, 2004).

Productmarketing	HR-marketing
Productmarketing legt de focus op de klanten van een onderneming.	HR-marketing legt de focus op de medewerkers van een onderneming.
Productmarketing legt de focus op de verkoop van producten.	HR-marketing legt de focus op de verkoop van de werkvloer aan huidige en nieuwe medewerkers.

Productmarketing legt de focus op de imago sterkte van producten.	HR-marketing legt de focus op het moraalgehalte van de medewerkers.
Productmarketing houdt zich bezig met het feit waarom consumenten van merk wisselen.	HR-marketing houdt zich bezig met vervangen van een oude werknemer door een nieuwe werknemer.
Productmarketing zorgt ervoor dat consumenten bepaalde producten op proef kunnen kopen.	HR-marketing zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers aangenomen worden.
Productmarketing zorgt ervoor dat consumenten het product opnieuw gaan kopen.	HR-marketing zorgt ervoor dat de werkvloer elke dag weer verkocht wordt aan de huidige en nieuwe medewerkers.
Productmarketing houdt zich concreet bezig met het product als merk.	HR-marketing houdt zich concreet bezig met de werkgever als merk.

3.2 Grondbeginselen van HR-marketing



3.2.1 Denk groot

In het overzicht bovenaan deze pagina werd aangehaald dat het human resources management zich vooral focust op de medewerkers binnen de onderneming. Bij marketing ligt de focus meer buiten de onderneming, namelijk bij de klanten, leveranciers en overige stakeholders. HR-marketing probeert deze twee principes met elkaar te combineren. Concreet dienen marketeers ervoor te zorgen dat het human resources management haar omgeving zal verbreden en groter, markgerichter zal gaan durven denken. Wanneer het human resources management haar visie zal verbreden, gaat men enerzijds een beeld krijgen over wie de consument nu eigenlijk is. De klanten van het human resources management zijn in de eerste plaats de huidige en toekomstige

medewerkers, maar ook de effectieve klanten van de onderneming. Als het human resources management niet weet welke klanten zij heeft, kunnen ze ook niet bepalen welke activiteiten er dienen te gebeuren om de klanten tevreden te houden. Bovendien kunnen klanten ook in contact komen met de medewerkers van een onderneming. De informatie die deze klanten dan zullen ontvangen, zal voor een groot stuk het beeld dat zij van de onderneming hebben gaan bepalen. Anderzijds gaat men met een bredere visie ook een beter beeld krijgen van de concurrentie. Dit zijn werkgevers die niet alleen op zoek zijn naar dezelfde klanten, maar ook naar dezelfde potentiële kandidaten en dezelfde potentiële kennis die zij bezitten (Boogaard, 2004).

3.2.2 Doe klein

Het ontwikkelen van een ruimere kijk is voor het human resources management niet voldoende, dit omdat de onderneming ook beslissingen dient te nemen. Er dient bepaald te worden wie de klanten en de concurrenten zijn. Deze beslissingen dienen tot een duidelijke positionering van de onderneming te leiden. De positionering gaat bepalen welke taal er gesproken zal worden tegen de consumenten en de huidige en toekomstige medewerkers.

In het vorige onderdeel werd besproken dat de klanten van het human resources management de huidige en toekomstige medewerkers zijn, maar ook de effectieve klanten van de onderneming. Wanneer men weet wie de klant is, gaat men hiermee een relatie proberen op te bouwen. Het is dus belangrijk om breed te denken, maar vervolgens ook kleinschalig te gaan afbakenen. Men kan niet met iedere persoon een relatie aangaan. Binnen het human resources management is het dus belangrijk om een relatie op te bouwen met de huidige en toekomstige medewerkers. Als deze relatie in evenwicht is, dient deze te leiden tot een goede samenwerking (Boogaard, 2004).

3.2.3 Maak indruk

Elke onderneming dient een imago te ontwikkelen, om zo te kunnen tonen wie zij als werkgever zijn. Dit zorgt ervoor dat inspanningen erkend en herkend kunnen worden. Om een goede indruk na te laten bij alle stakeholders is het aangeraden om het merkidentiteit te gaan opbouwen. Omwille van die reden wordt HR-marketing vaak in samenspraak gezien met employer branding. Wanneer het employer brand bepaald is, dient het op een correcte manier bekend gemaakt te worden. Volgens de regels van de marketing zijn hierbij twee aspecten belangrijk, namelijk verpakking en inhoud. Wanneer men nieuwe potentiële medewerkers wil aantrekken dient de verpakking, zoals een eigen jobsite, een bedrijfsfilm, een vacature, een activiteit, goed en degelijk te zijn. Indien de verpakking slecht is, bestaat de kans dat de inhoud verder niet meer bekeken zal worden. Een goede verpakking dient een verpakking te zijn die aansluit met wat het employer brand wil zeggen. Men kan pas van een succesvolle aantrekking spreken als beide factoren degelijk en in evenwicht zijn (Boogaard, 2004).

4 BESLUIT

Na het grondig doorlopen van dit theoretisch gedeelte kan er vastgesteld worden dat de concurrentie tegenwoordig zeer snel mee-evolveert op vlak van productkenmerken. Een goede onderneming dient zich dus niet alleen te focussen op zijn product, maar ook op zijn beeld als werkgever. In een tijd van weinig economische groei is het voor werkgevers belangrijk om meer in te zetten op menselijk kapitaal en HR-marketing. Tegenwoordig beseffen werkgevers ook het belang van dat menselijk kapitaal, want zonder geschikte medewerkers zal een onderneming nooit winst kunnen maken. Het vinden van deze geschikte medewerkers is meer dan ooit een ware zoektocht geworden. Een onderneming dient de dag van vandaag een positief werkgeversimago te hebben, wil men de juiste kandidaten aantrekken. De sollicitanten van tegenwoordig zijn ook veel kieskeuriger geworden en laten hun keuze afhangen van instrumentele en symbolische kenmerken, geloofwaardigheid en vertrouwen. Het loont dus steeds meer om een employer brand in te voeren, daar dit zorgt voor een toename van de werkgeversattractiviteit. Deze attractiviteit kan alleen bekomen worden door het employer brand via HR-marketing intern en extern bekend te gaan maken. Kort samengevat, is het hebben van een employer brand tegenwoordig een must have voor elke grote of kleine onderneming. Niet producten, maar geschikte mensen zijn meer en meer het echte kapitaal.

DEEL III – Praktisch gedeelte

1 INLEIDING

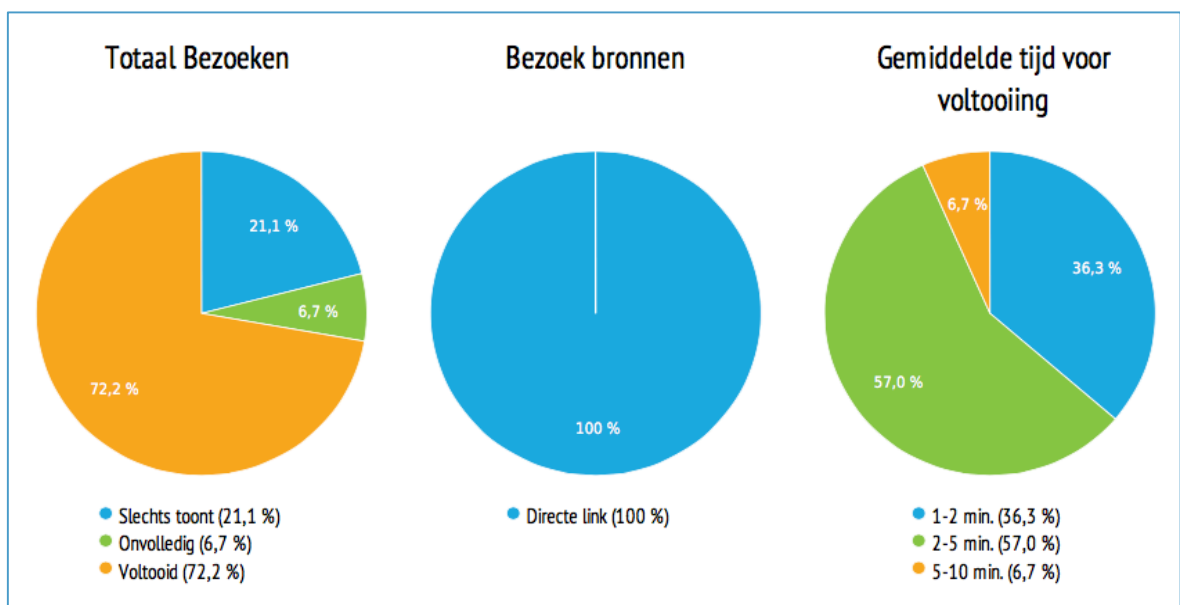
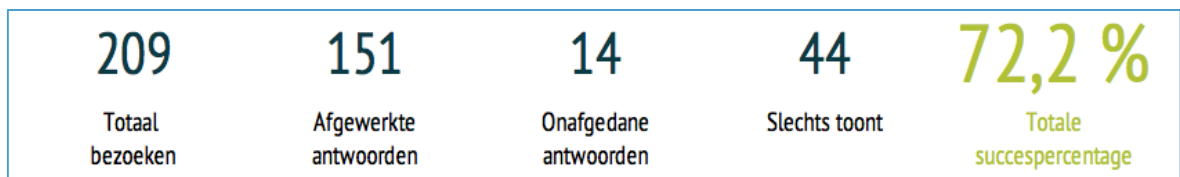
In het theoretisch gedeelte van deze bachelorproef werd beschreven dat het employer brand in de meeste ondernemingen alleen extern wordt gecommuniceerd. Er werd echter aangeraden om ook te kijken naar wat de huidige medewerkers vinden van hun werkgever als merk. Op basis van dit principe werd binnen het praktisch gedeelte van deze bachelorproef de focus gelegd op wat de huidige medewerkers vinden van Kumpen als werkgever. De bekomen resultaten worden ook teruggekoppeld aan de waarden die Kumpen nastreeft. Binnen het eerste onderdeel worden kort de aspecten van het onderzoeksopzet toegelicht. Vervolgens worden er enkele persoonlijke gegevens van de respondenten besproken. Na dit inleidend kader komt men tot de eigenlijke onderzoeks- en deelvragen. Deze worden kort besproken en met grafieken worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Er wordt afgesloten met enkele praktische aanbevelingen en een algemene conclusie van de onderzoeksvraag. Hier worden ook enkele aspecten aangehaald met betrekking tot HR-marketing.

2 EMPLOYER BRANDING BINNEN KUMPEN

2.1 Onderzoeksopzet

Binnen deze bachelorproef werd er geopteerd om via een enquête na te gaan wat de huidige medewerkers vinden van Kumpen als werkgever. Aan de hand van twaalf vragen (bijlage X) dienden de medewerkers een beeld te vormen van hoe zij hun werkgever zien. Deze vragen werden verder onderverdeeld in deelvragen omtrent vertrouwen, respect, eerlijkheid, geloofwaardigheid, trots en sfeer. Het online enquêteplatform Survio werd gebruikt om de bevraging technisch mogelijk te maken. Dit betalende platform liet het toe om een professionele enquêtewebsite te maken. Deze website kon bereikt worden via een zelf te creëren link. Tevens bood dit programma de mogelijkheid om professionele rapporten te maken die een duidelijk beeld weergeven van de bekomen resultaten.

In totaal werden 383 medewerkers via mailing en briefwisseling aangespoord om deel te nemen aan de online enquête. Uit onderstaande resultaten is gebleken dat 209 personen de website effectief bezocht hebben. Uit de populatie van deze bezoekers hebben 151 personen de bevraging effectief ingevuld, 14 personen hebben de bevraging niet volledig ingevuld en 44 personen hebben de website slechts geopend zonder deel te nemen. In totaal hebben dus 72,2 % van de bezoekers deze enquête ingevuld. Wanneer dit vergeleken wordt met de totale populatie binnen Kumpen, kan er vastgesteld worden dat 36,5 % van alle aangeschreven personen de enquête ingevuld heeft.

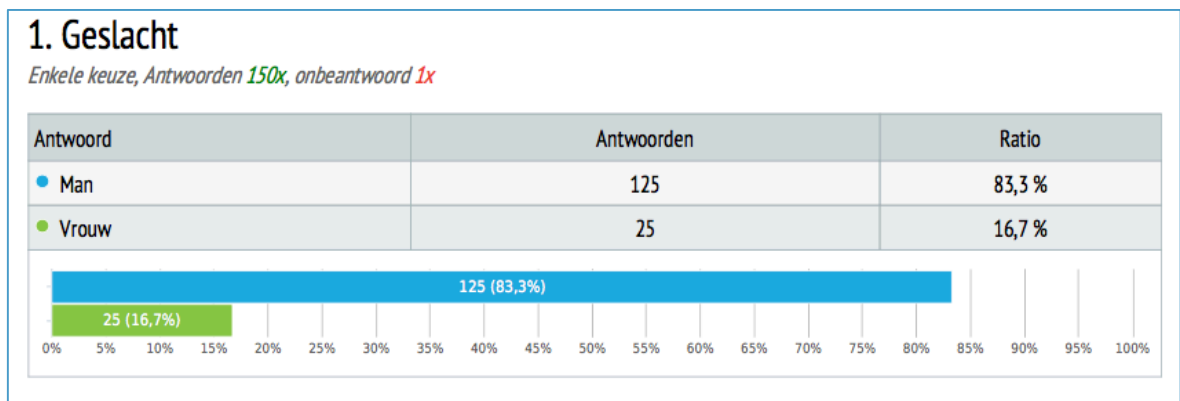


2.2 Respondenten

Vooraleer er werd overgegaan tot de eigenlijke enquête werden er vier persoonsgerichte vragen gesteld met betrekking tot geslacht, leeftijd, statuut en aantal jaren dienst. Op die manier kon men een filter instellen om de resultaten op doelgroep te sorteren.

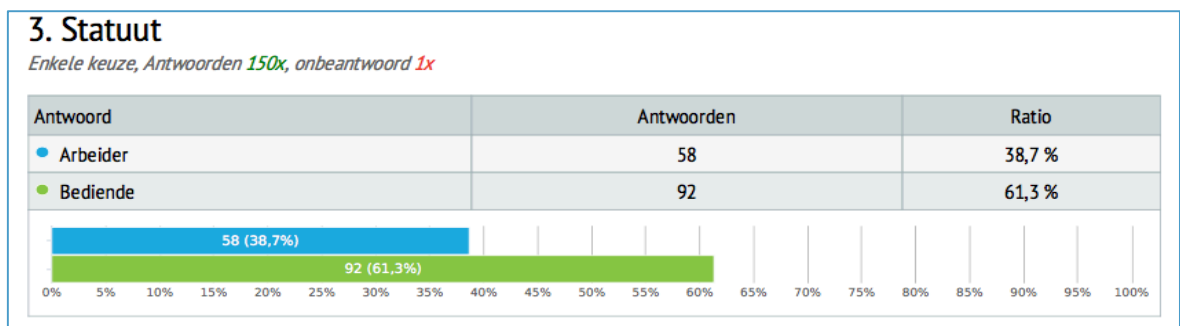
2.2.1 Geslacht

Kumpen stelt tot op vandaag nog steeds een voornamelijk mannelijke populatie tewerk. Dit valt ook af te leiden uit de resultaten van onderstaande grafiek. Hieruit is gebleken dat er 83,3 % (125 personen) mannelijke deelnemers waren en slechts 16,7 % (25 personen) vrouwelijke deelnemers. De deelnemers van deze laatste categorie zijn ook allemaal tewerkgesteld binnen bediendefuncties.



2.2.2 Statuut

Traditioneel worden er binnen een bouwonderneming hoofdzakelijk arbeiders tewerkgesteld, zo ook binnen Kumpen. Hierbij is het algemeen geweten dat deze populatie moeilijk te bereiken is. Als voornaamste reden hiervoor wordt aangehaald dat arbeiders enerzijds vaak ver weg zijn van hun hoofdzetel en anderzijds nog steeds minder vertrouwd zijn met een computer. Dit fenomeen kan ook teruggevonden worden in onderstaande resultaten. Uit het onderzoek is gebleken dat 38,7 % (58 personen) van de respondenten het statuut van arbeider had en dat 61,3 % (92 personen) het statuut van bediende had. Wanneer het aantal verkregen antwoorden wordt vergeleken met de totale populatie, kan er vastgesteld worden dat 58 van de 230 arbeiders en 92 van de 151 bedienden deelgenomen heeft aan deze bevraging. Dit komt overeen met een antwoordpercentage van respectievelijk 25,22% voor arbeiders en 60,93% voor bedienden.

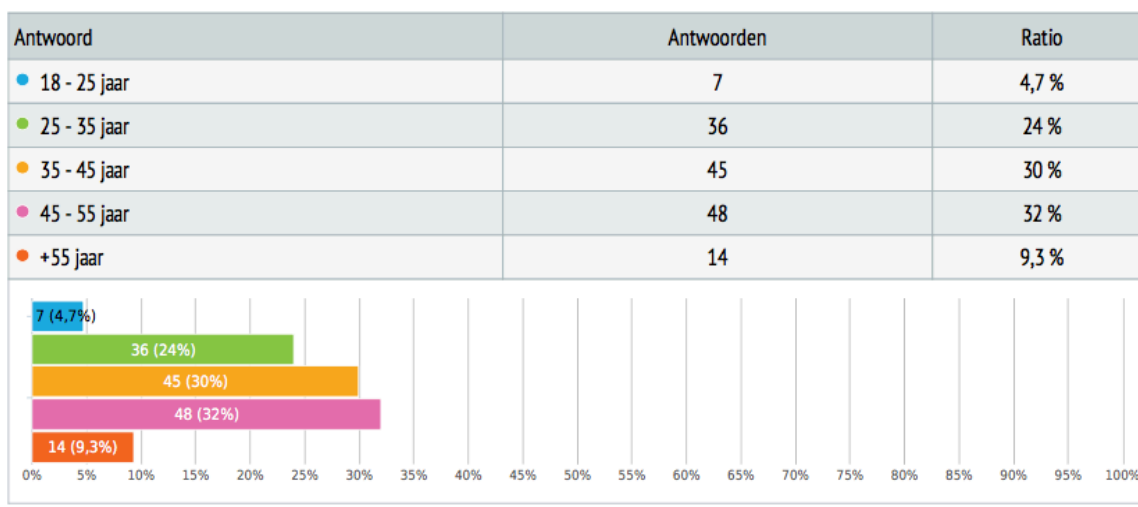


2.2.3 Leeftijd

Binnen de onderstaande grafiek worden de respondenten opgedeeld per leeftijdscategorie. Er kan vastgesteld worden dat slechts 4,7 % (7 personen) tussen 18 en 25 jaar oud is. Deze groep vormt met 12 personen ook de kleinste categorie binnen de gehele populatie. Dit stemt overeen met een antwoordpercentage van 58,33 %. De deelnemers met een leeftijd tussen 25 en 35 jaar oud hebben een aandeel van 24% (36 personen) en deze tussen 35 en 45 jaar oud hadden een aandeel van 30 % (45 personen). Wanneer dit vergeleken wordt met alle aangeschreven personen binnen deze categorie, stemt het overeen met een antwoordpercentage van respectievelijk 40,91 % ten opzichte van 88 personen en 46,39 % ten op zichte van 97 personen. De grootste groep kan teruggevonden worden binnen de leeftijdscategorie tussen 45 en 55 jaar. Zij vertegenwoordigden 32 % (48 personen) van alle binnengekomen antwoorden, maar hebben slechts een antwoordpercentage van 39,02 % ten aanzien van de gehele populatie binnen deze categorie. De personen die ouder zijn dan 55 jaar hadden met 9,3 % (14 personen) de op een na kleinste groep met deelnemers. Zij hebben echter wel het minst geantwoord in vergelijking met het totaal aantal aangeschreven personen binnen deze categorie. Het antwoordpercentage voor deze groep bedraagt slechts 22,2 %.

2. Leeftijdscategorie

Enkele keuze, Antwoorden 150x, onbeantwoord 1x



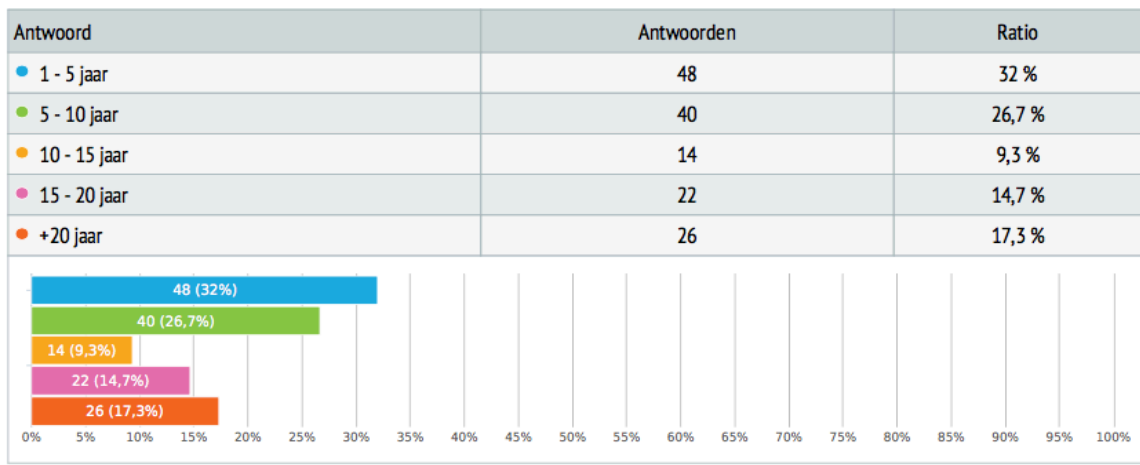
2.2.4 Anciënniteit

Als laatst werd er onderzocht hoeveel jaren dienst iedere deelnemer had. Hieruit is gebleken dat 32 % (48 personen) van alle respondenten minder dan 5 jaar dienst had. Het aantal verkregen antwoorden omvat 35,04 % van de totale populatie voor deze categorie (137 personen). De deelnemers die tussen 5 en 10 jaar dienst hadden, hebben een aandeel van 26,7 % (40 personen). Dit komt overeen met een antwoordpercentage van 39,22 % ten aanzien van alle aangeschreven medewerkers (102 personen). Wanneer deze twee groepen worden samengeteld kan er vastgesteld worden dat zij 58,7 % (88 personen) van alle respondenten uitmaken. De medewerkers met een anciënniteit tussen 10 en 15 jaar vormden met 9,3% (14 personen) de kleinste groep binnen deze bevraging. Daarbovenop kan dit ook teruggezien worden in het antwoordpercentage.

Hieruit is gebleken dat slechts 22,58 % van het aantal medewerkers (62 personen) binnen deze categorie heeft deelgenomen aan de bevraging. De voorlaatste groep werd vertegenwoordigd door alle deelnemers met een anciënniteit tussen 15 en 20 jaar. Zij maakten 14,7 % (22 personen) uit van alle binnengekomen antwoorden. Concreet hebben 22 van de 37 medewerkers binnen deze categorie deelgenomen aan het onderzoek. Dit stemt overeen met een antwoordpercentage van 59,46. %. In vergelijking met de gehele populatie vertegenwoordigt deze groep het meeste aantal respondenten binnen zijn categorie. Tot slot is er de categorie met medewerkers die langer dan 20 jaar in dienst zijn. Deze personen zijn goed voor 17,3 % (26 personen) van de respondenten. In totaal omvat deze populatie 45 personen. Hiervan hebben dus 26 medewerkers deelgenomen, wat komt op een antwoordpercentage van 57,77 %. Uit onderstaande grafiek kan dus vastgesteld worden dat het grootst aantal respondenten van deze bevraging minder dan 10 jaar in dienst zijn, maar dat in vergelijking met de gehele populatie de medewerkers met meer dan 15 jaar dienst toch het meest geantwoord hebben.

4. Aantal jaren dienst

Enkele keuze, Antwoorden 150x, onbeantwoord 1x



2.3 Wat vinden medewerkers van het merk Kumpen?

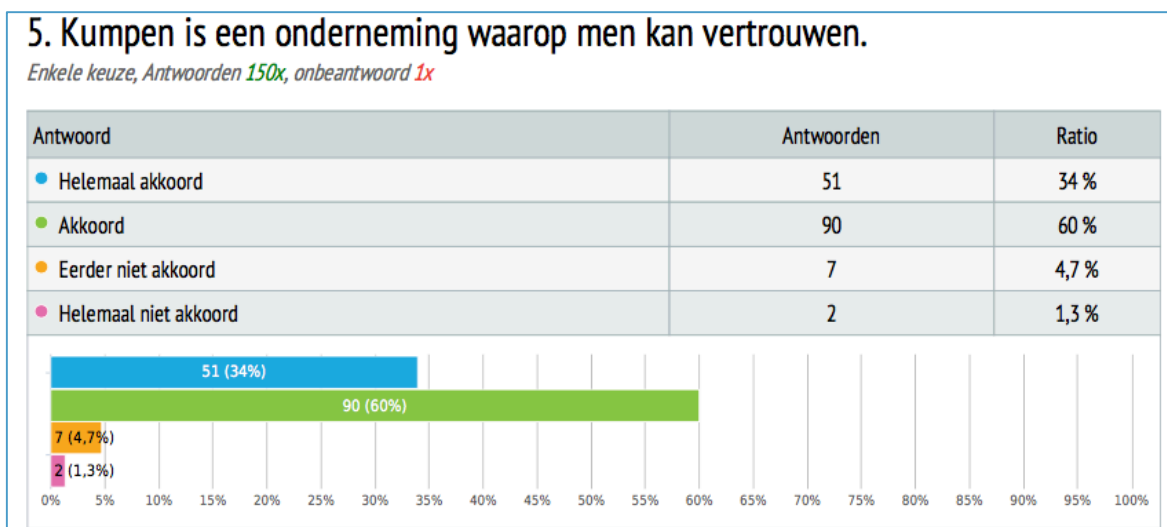
Aan de hand van onderstaande deelvragen werd er getracht een antwoord te verkrijgen op de algemene onderzoeksvraag naar wat de huidige medewerkers van het merk Kumpen vinden. Iedere deelvraag is op zijn beurt onderverdeeld in de vragen die gesteld geweest zijn binnen de enquête. In het theoretisch gedeelte werd reeds aangehaald dat deze vragen gebaseerd zijn op het jaarlijkse onderzoek naar de beste werkgever van België. Dit onderzoek wordt georganiseerd door de organisatie Great Place to Work.

2.3.1 Wat vinden medewerkers van de vertrouwenswaardigheid binnen Kumpen?

Aan de hand van stellingen werd er getracht om een beter beeld te krijgen naar het gevoel van vertrouwenswaardigheid binnen Kumpen. Vertrouwen is de grootste gemeenschappelijke factor binnen het onderzoek.

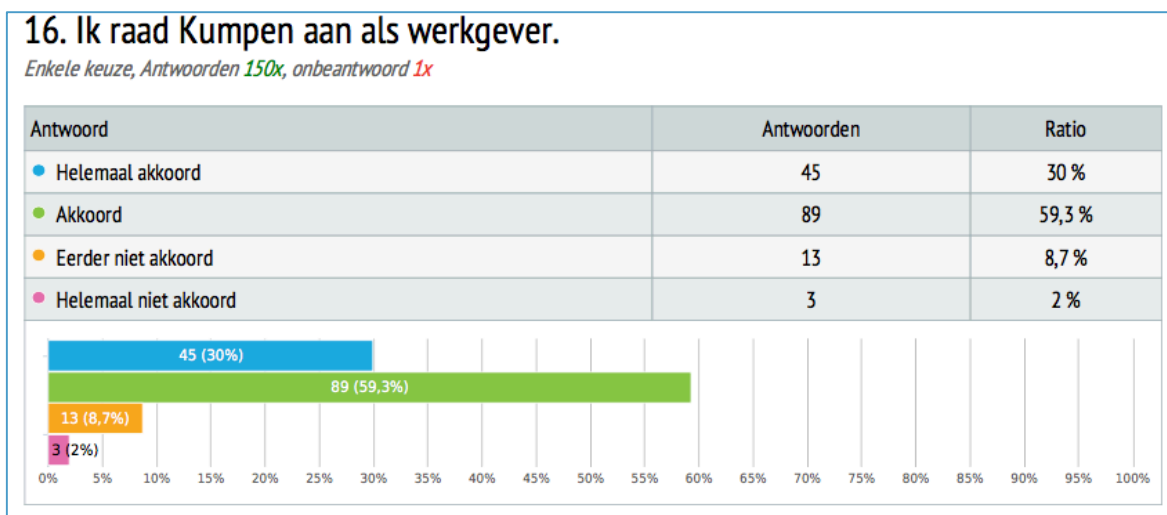
2.3.1.1 Kumpen is een onderneming waarop men kan vertrouwen

Wanneer er gekeken wordt naar de resultaten binnen onderstaande grafiek kan er gesteld worden dat de medewerkers van Kumpen veel vertrouwen hebben in hun onderneming. Dit blijkt uit het gegeven dat 60 % (90 personen) van de ondervraagden akkoord is met de stelling. Bovendien is zelfs 34 % (51 personen) het helemaal eens. Hier tegenover staat dat slechts 4,7 % (7 personen) eerder niet akkoord is met de stelling en 1,3 % (2 personen) van de deelnemers helemaal niet akkoord zijn.



2.3.1.2 Ik raad Kumpen aan als werkgever

Aan de hand van bovenstaande stelling is er getracht een antwoord te bekomen of de huidige personeelsleden van bouwbedrijf Kumpen hun werkgever zouden aanraden aan derden. Deze stelling is bewust onder het thema vertrouwen geplaatst, omdat er intern vanuit gegaan werd dat vertrouwenswaardigheid de belangrijkste factor is voor het aanraden van een werkgever aan derden. De grafiek die onderaan weergegeven wordt, geeft de resultaten hieromtrent weer. Uit deze resultaten blijkt dat maar liefst 59,3 % (89 personen) van de respondenten akkoord is met de stelling en 30 % (45 personen) is zelfs volledig akkoord. Echter zijn 8,7 % (13 personen) van de ondervraagden het eerder niet eens met de stelling en 2% van de ondervraagden is het zelfs helemaal niet eens.



2.3.2 Wat vinden medewerkers van de geloofwaardigheid binnen Kumpen?

Om een antwoord te bieden op deze deelvraag is er binnen het onderzoek gebruik gemaakt van twee stellingen. Het peilen naar de geloofwaardigheid is na vertrouwen een van de belangrijkste aspecten van het Great Place to Work onderzoek naar het label van beste werkgever.

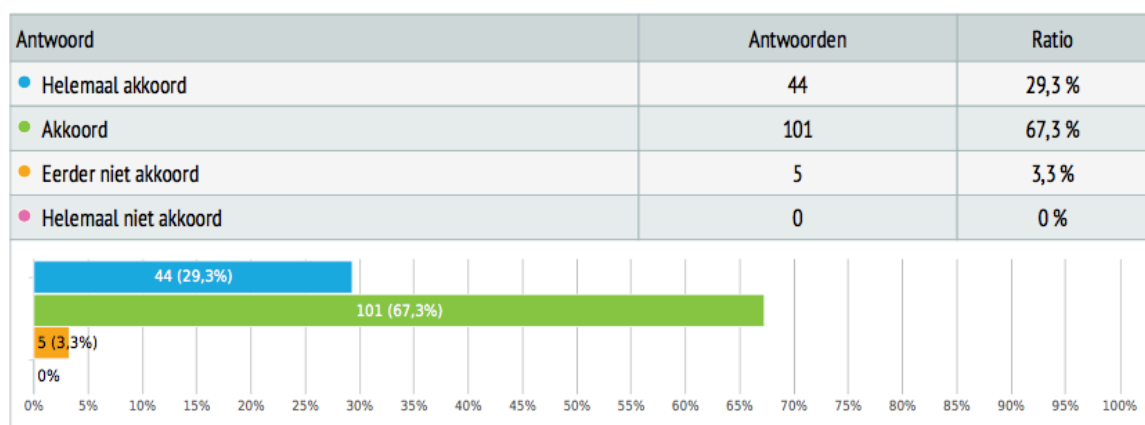
2.3.2.1 Kumpen heeft voor mij een goede reputatie naar de buitenwereld toe

Bovenstaande stelling dient toe te laten om na te gaan of de medewerkers van Kumpen vinden dat hun bedrijf bekend en geloofwaardig overkomt in de relatie met hun naaste omgeving (vrienden en familie). Onder het gegeven reputatie wordt verstaan of het bedrijf gekenmerkt staat voor het leveren van kwalitatief hoogstaande diensten. Wanneer er naar de cijfers op onderstaande grafiek wordt gekeken, kan er vastgesteld worden dat Kumpen volgens zijn medewerkers een goede reputatie heeft. Dit blijkt uit het gegeven dat maar liefst 67,3 % (101 personen) van de ondervraagden akkoord zijn met bovengenoemde stelling. Daarbovenop zijn 29,3% (44 personen) van de ondervraagden het zelfs helemaal eens. Wanneer deze twee cijfers worden samengeteld komt men tot 96,6 % (145 personen) van de ondervraagden die vinden dat Kumpen een goede reputatie heeft. Aan de hand van deze cijfers mag dus worden gesteld dat Kumpen alom gekend staat bij hun medewerkers voor het leveren van kwalitatief hoogstaande diensten.

Daartegenover staat dat 3,3 % (5 personen) van de ondervraagden het niet eens met de bovenstaande stelling. Dit staat in schril contrast ten opzichte van al de positieve antwoorden.

13. Kumpen heeft volgens mij een goede reputatie naar de buitenwereld toe.

Enkele keuze, Antwoorden 150x, onbeantwoord 1x

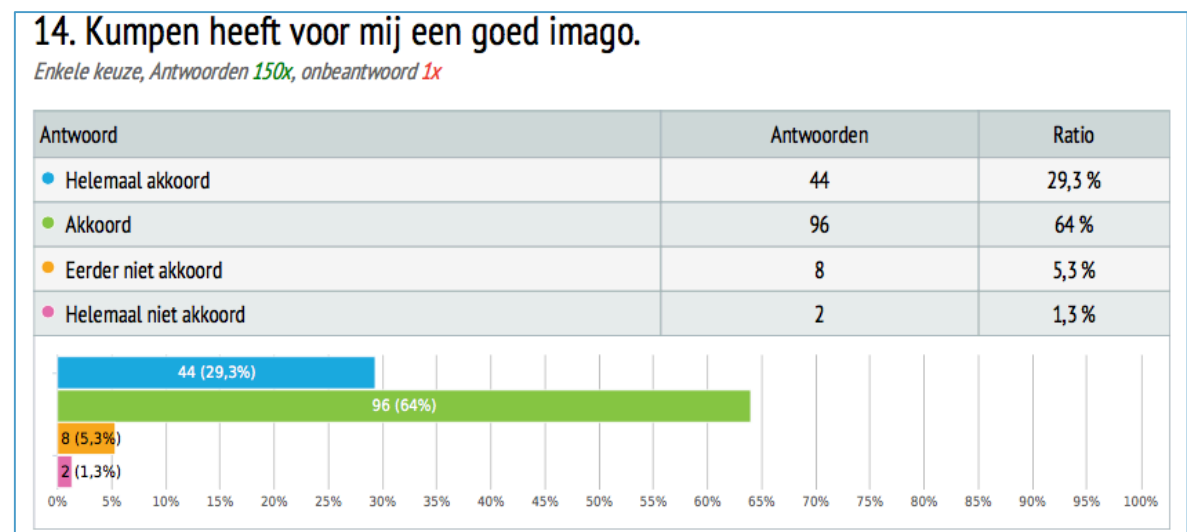


2.3.2.2 Kumpen heeft voor mij een goed imago

In het eerste opzicht kan gezegd worden dat de bovenstaande stelling sterk overeenkomt met de voorgaande stelling. Er dient echter wel opgemerkt te worden dat de betekenis van het begrip imago niet overeenstemt met die van het begrip reputatie. Een onderneming kan op het vlak van reputatie gekend staan om het leveren van kwalitatief hoogstaande diensten, maar bijvoorbeeld wel een slecht imago hebben door ondermaatse arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.

Wanneer onderstaande resultaten geanalyseerd worden kan er vastgesteld worden dat het imago van Kumpen zeer goed zit. Er zijn 29,3 % (44 personen) van de ondervraagden volledig akkoord met de stelling en 64 % (96 personen) is het algemeen akkoord. Deze cijfers komen zo goed als overeen met de bespreking van de vorige grafiek. Samen maken deze antwoorden dus 93,3 % (140 personen) uit van alle binnengekomen onderzoeksdata.

De respondenten die eerder niet akkoord zijn met bovenstaande stelling maken 5,3 % (8 personen) uit van alle antwoorden en 1,3 % (2 personen) van deze respondenten is het helemaal niet eens. Dit vormt dus een stijging van vijf personen ten op zichte van de vorige grafiek.



2.3.3 Wat vinden medewerkers van het respect binnen Kumpen?

Binnen deze deelvraag wordt een belangrijk aspect onderzocht. Voor veel werknemers is het verkrijgen van respect een van de belangrijkste redenen om bij een onderneming te blijven. In de meeste gevallen zal het begrip respect meerdere betekenissen bij werknemers oproepen. Aan de hand van drie verschillende stellingen wordt er getracht aan deze verschillende betekenissen een antwoord te geven of Kumpen al dan niet respect heeft voor zijn huidige werknemers.

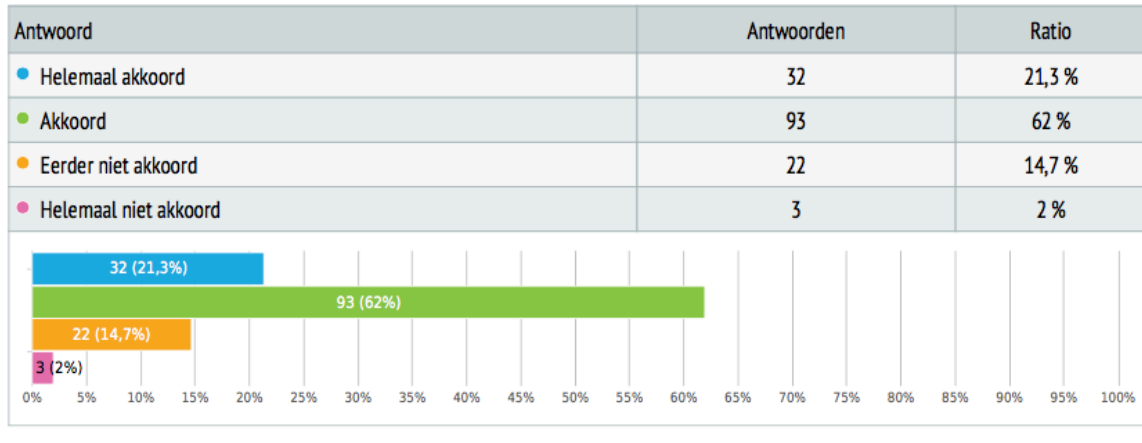
2.3.3.1 Kumpen behandelt mij met voldoende respect

De eerste stelling kan meteen opgevat worden als een algemene stelling waarin de respondenten rechtstreeks gevraagd worden of zij met respect behandeld worden door hun werkgever. Aan de hand van onderstaande grafiek kan er gesteld worden dat 21,3 % (32 personen) van de ondervraagden helemaal akkoord zijn met het feit dat Kumpen zijn medewerkers met voldoende respect behandelt. Daarbovenop is 62 % (93 personen) akkoord is met de stelling. Samen maken deze respondenten 83,3 % (125 personen) uit van alle ontvangen antwoorden. De respondenten die eerder niet akkoord zijn vertegenwoordigen 14,7 % (22 personen) van alle ingezonden antwoorden. Er kan ook vastgesteld worden dat 2% (3 personen) vindt dat zij helemaal niet met respect behandeld worden.

Over het algemeen kan er opgemaakt worden dat bouwbedrijf Kumpen zijn medewerkers met respect behandelt. Doch dient er geconcludeerd te worden dat 16,7 % (25 personen) eerder of helemaal niet akkoord is met de stelling.

11. Kumpen behandelt mij met voldoende respect.

Enkele keuze, Antwoorden 150x, onbeantwoord 1x



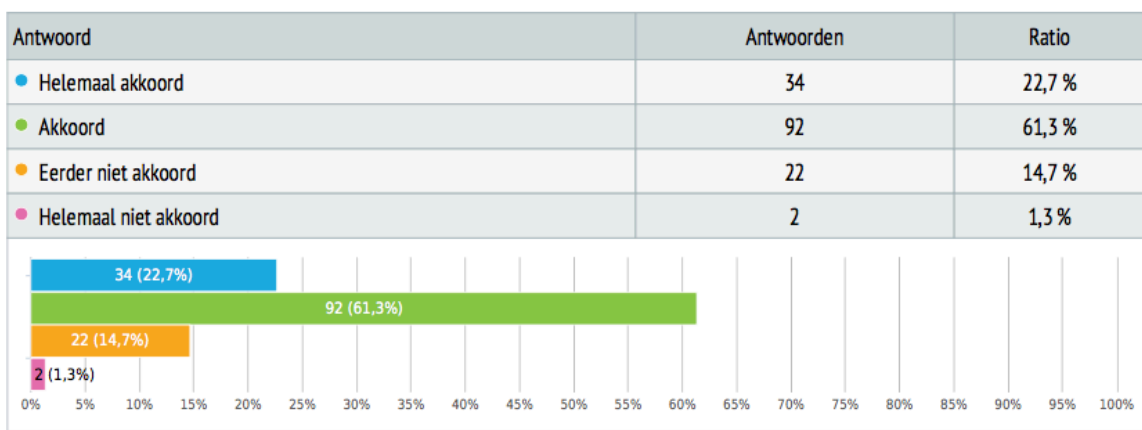
2.3.3.2 Kumpen biedt mij voldoende ondersteuning om mijn taken naar behoren uit te voeren

Zoals reeds gezegd kan het begrip respect meerdere betekenissen hebben. Binnen dit onderzoek verstaat men onder respect ook de ondersteuning en middelen die medewerkers krijgen voor het uitvoeren van hun job. Uit de volgende grafiek blijkt dat 22,7 % (34 personen) hierin meer dan voldoende ondersteuning verkrijgen. De grootste groep respondenten omvat 61,3 % (92 personen). De overgrote meerderheid is akkoord met de stelling. Hiertegenover staat dat 14,7 % (22 personen) van de deelnemers eerder niet akkoord is en 1,3 % (2 personen) is helemaal niet akkoord.

Aan de hand van deze grafiek kan er geconcludeerd worden dat de huidige medewerkers voldoende ondersteuning krijgen om hun taken naar behoren uit te voeren. De cijfers uit deze grafiek komen ook zo goed als overeen met de cijfers uit de voorgaande grafiek.

6. Kumpen biedt mij voldoende ondersteuning om mijn taken naar behoren uit te voeren.

Enkele keuze, Antwoorden 150x, onbeantwoord 1x



2.3.3.3 Kumpen biedt mij voldoende opleidingsmogelijkheden

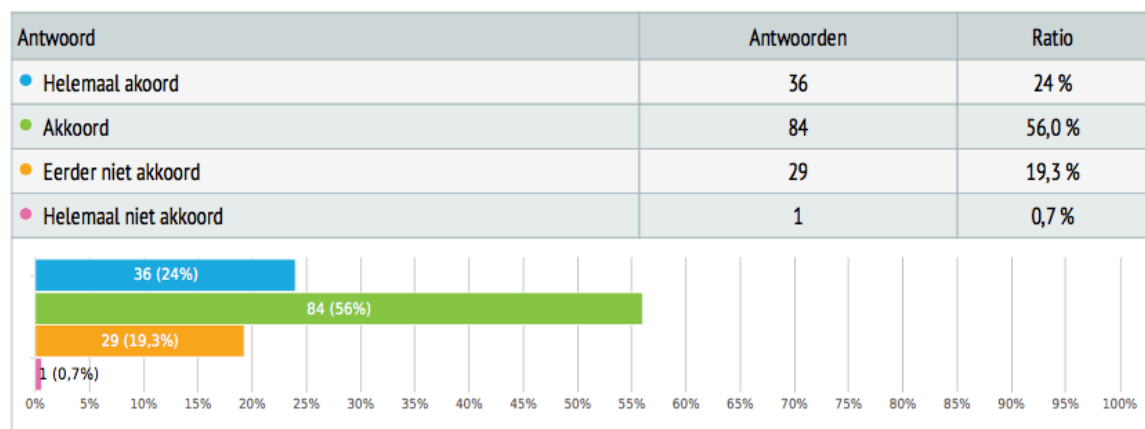
Vooraleerst deze vraag hieronder verder besproken wordt, dient er gezegd te worden dat deze stelling eerst niet in het onderzoek opgenomen zou worden. Op verzoek van Kumpen werd er binnen de enquête een stelling toegevoegd die betrekking had op de opleidingsmogelijkheden. Na verdere overweging is besloten dit gegeven onder het begrip respect te plaatsen. Men kan dus opvatten dat bouwbedrijf Kumpen respect heeft voor haar medewerkers en haar functies, dit door voldoende mogelijkheden tot opleiding aan te bieden. Deze mogelijkheden dragen ertoe bij dat medewerkers hun functie nog beter kunnen uitoefenen.

De onderstaande grafiek laat ons zien dat 56 % (84 personen) van de respondenten akkoord is met het feit dat zij voldoende opleidingsmogelijkheden krijgen. Hierbij komt nog dat 24 % (36 personen) zelfs helemaal akkoord is met bovenstaande stelling. In vergelijking met de positieve antwoorden kan opgemaakt worden dat 19,3 % (29 personen) eerder niet vindt dat er voldoende opleidingsmogelijkheden aangeboden worden. Er zijn is één persoon die helemaal niet akkoord is met de stelling.

Wanneer de negatieve resultaten samengeteld worden, kan er geconcludeerd worden dat 20 % (30 personen) van de respondenten niet voldoende opleidingsmogelijkheden heeft. Dit komt neer op 1/5^{de} van de volledige populatie.

7. Kumpen biedt mij voldoende opleidingsmogelijkheden.

Enkele keuze, Antwoorden 150x, onbeantwoord 1x

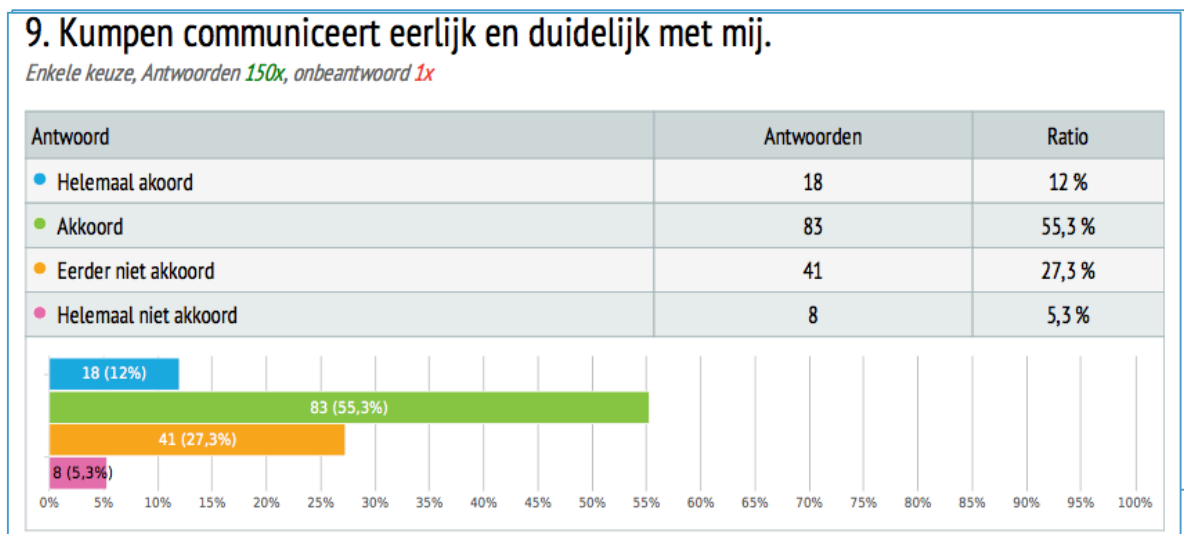


2.3.4 Wat vinden medewerkers van de eerlijkheid binnen Kumpen?

Deze volgende deelvraag omvat het begrip eerlijkheid. Het gegeven werd gelinkt aan het thema communiceren. Aan de hand van twee stellingen wordt hier onderzocht of Kumpen eerlijk met zijn medewerkers omgaat en of de huidige medewerkers de kans krijgen om eerlijk te kunnen zijn.

2.3.4.1 Kumpen communiceert eerlijk en duidelijk met mij

Binnen bovenstaande stelling dient er gezegd te worden dat deze twee verschillende variabelen bevat. Er is een verschil in de betekenis van de begrippen duidelijkheid en eerlijkheid. Dit maakt dat bovenstaande stelling niet volledig voldoet aan de vereisten van een enquête. Desalniettemin is het toch belangrijk om onderstaande grafiek te bespreken. Hieruit valt af te leiden dat 55,3 % (83 personen) van alle respondenten akkoord zijn met de stelling. Bovendien is 12 % (18 personen) het helemaal eens. Wanneer we kijken naar de negatieve antwoorden dient er toch opgemerkt te worden dat deze minder positief zijn. Er is gebleken dat 27,3 % (41 personen) eerder niet akkoord is met het feit dat Kumpen eerlijk en duidelijk communiceert. Daarbovenop komt dat 5,3 % (8 personen) het zelfs helemaal niet eens is met bovenstaande stelling. Samengevat omvat deze negatieve respons 32,6 % (49 personen) van alle verkregen antwoorden. Dit komt neer dat 1/3^{de} van de populatie niet tevreden is over het verloop van de eerlijke en/of duidelijke communicatie binnen Kumpen.



2.3.4.2 Kumpen biedt de ruimte om zaken bespreekbaar te maken

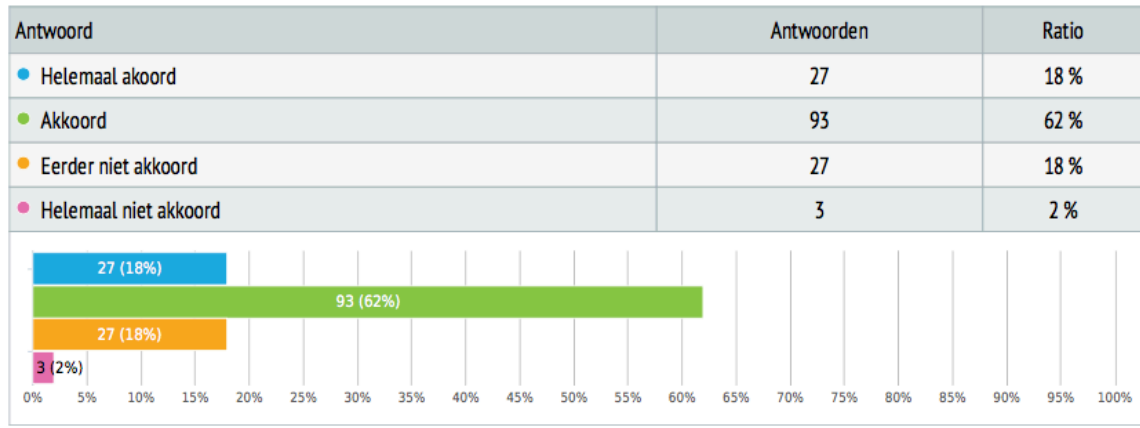
Zoals reeds beschreven vindt meer dan 30 % van de respondenten dat Kumpen niet altijd eerlijk en/of duidelijk communiceert. Dit geheel wordt verder onderzocht aan de hand van de stelling hierboven. Er wordt getracht een antwoord te vinden op de vraag of Kumpen haar medewerkers de kans laat om zaken bespreekbaar te maken.

Na het analyseren van onderstaande grafiek kan vastgesteld worden dat 62 % (93 personen) van de respondenten akkoord zijn met de stelling en 18 % (27 personen) is het zelfs helemaal eens. De negatieve antwoorden vertegenwoordigen 20 % (30 personen) van alle binnengekomen data. Dit kan afgeleid worden uit het feit dat 18 % (27 personen) eerder niet akkoord is met de stelling en 2 % (3 personen) van de respondenten het

helemaal niet eens zijn. Net zoals bij enkele voorgaande grafieken kan vastgesteld worden dat 1/5^{de} van de populatie niet akkoord is met het feit dat Kumpen een ruimte biedt om zaken bespreekbaar te maken.

10. Kumpen biedt de ruimte om zaken bespreekbaar te maken.

Enkele keuze, Antwoorden 150x, onbeantwoord 1x



2.3.5 Wat vinden medewerkers van de trots en sfeer binnen Kumpen?

Deze laatste deelvraag probeert een oordeel te vellen over de trots en sfeer die er binnen Kumpen heerst. Het begrip trots houdt hier in of de huidige medewerkers trots zijn om voor de onderneming te werken. Er wordt van uitgegaan dat wanneer de medewerkers trots zijn, zij zich ook kunnen vinden in de waarden van de onderneming. Het gegeven sfeer wordt binnen bovenstaande stelling gemeten aan de hand van samenwerking. Men concludeert dat wanneer er goed samengewerkt wordt, de sfeer goed is.

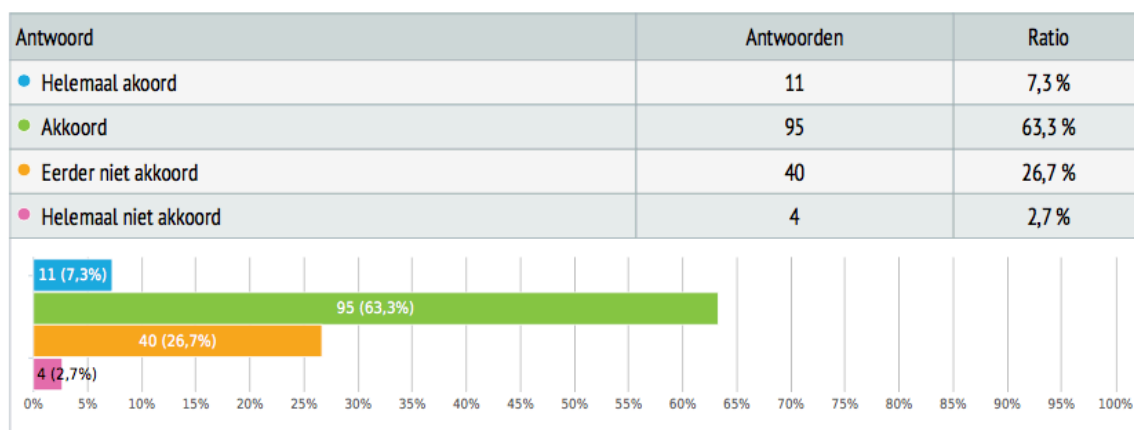
2.3.5.1 Binnen Kumpen wordt er goed samengewerkt

Normaliter dient er een relatie te zijn tussen de medewerkers onderling. Zoals reeds gezegd wordt er geconcludeerd dat deze relatie door het begrip samenwerken gekenmerkt wordt. Een goede samenwerking dient voor een positieve en open sfeer te zorgen.

De onderstaande grafiek geeft een beter beeld over hoe er binnen Kumpen samengewerkt wordt. Hieruit kunnen we afleiden dat 63,3 % (95 personen) van alle respondenten vinden dat deze stelling over het algemeen wel goed zit. Hier komt bij dat 7,3 % (11 personen) het zelfs helemaal eens is. Uit de negatieve resultaten kan er geconcludeerd worden dat 26,7 % (40 personen) het eerder niet eens is met deze stelling. Daarbovenop is 2,7 % (4 personen) van alle respondenten het zelfs helemaal niet eens. Concreet betekent dit dat 29,4 % (44 personen) vindt dat er niet goed wordt samengewerkt binnen Kumpen. Dit stemt overeen met 1/3^e van alle verkregen antwoorden.

8. Binnen Kumpen wordt er goed samengewerkt.

Enkele keuze, Antwoorden 150x, onbeantwoord 1x



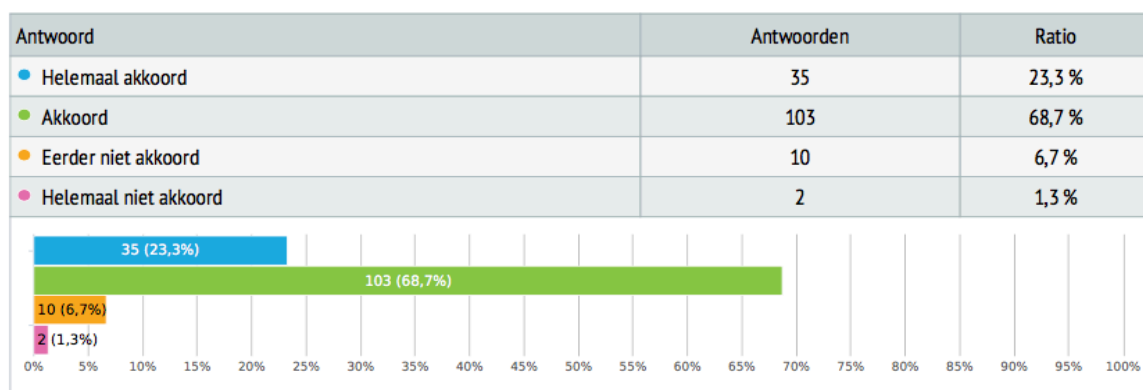
2.3.5.2 Voor Kumpen werken maakt mij trots

Eerst en vooral dient het begrip trots iets over de werkomgeving te verklaren. Dit wordt gekenmerkt door het feit dat er een relatie is tussen de werknemer en zijn functie. Vanzelfsprekend dient een medewerker trots te zijn om voor een organisatie te mogen werken. Deze stelling dient hierover uitsluitsel te brengen.

Bij het nader bekijken van de grafiek, kan er vastgesteld worden dat zo goed als alle medewerkers trots zijn om voor Kumpen te kunnen werken. Dit blijkt uit het feit dat 68,7 % (103 personen) van alle deelnemers het akkoord is met bovenstaande stelling. Bovendien is 23,3 % (35 personen) het zelfs helemaal eens. Samen vertegenwoordigen deze positieve antwoorden dus 92 % (138 personen) van alle binnengekomen data. Hier tegenover staat dat 6,7 % (10 personen) eerder niet trots is om voor Kumpen te werken en dat 1,3 % (2 personen) het zelfs helemaal niet eens zijn. Tevens belangrijk om te vermelden is dat de resultaten van deze grafiek zo goed als overeenkomen met de resultaten van de stelling met betrekking tot het imago van Kumpen.

15. Voor Kumpen werken maakt mij trots.

Enkele keuze, Antwoorden 150x, onbeantwoord 1x



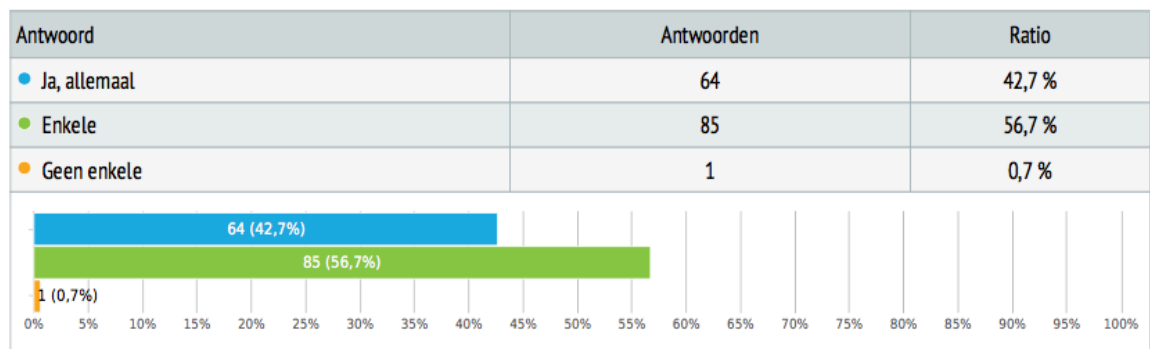
2.3.5.3 Ik ken de kernwaarden van Kumpen

Binnen deze laatste stelling wordt er onderzocht of de huidige medewerkers van Kumpen de waarden van de onderneming kennen. Deze waarden werden eerder al toegelicht in deze bachelorproef binnen het hoofdstuk 'situering stageplaats'. Bouwbedrijf Kumpen en vooral gedelegeerd bestuurder Paul Kumpen vindt het heel belangrijk dat de kernwaarden van de onderneming door alle medewerkers gekend zijn en gedragen worden.

Uit onderstaande grafiek blijkt dat 42,7 % (64 personen) van de respondenten alle kernwaarden die Kumpen nastreeft kent. De grootste groep wordt vertegenwoordigd door de personen die enkele kernwaarden kennen. Zij vormen samen 56,7 % (85 personen) van ingezonden antwoorden. Slechts één persoon kent geen enkele van de kernwaarden die Kumpen nastreeft. Samenvattend kan hier gesteld worden dat de grote meerderheid van de deelnemers alle kernwaarden kennen. De grootste groep kan op zijn minst toch enkele kernwaarden opnoemen die als belangrijk worden ervaren.

12. Ik ken de kernwaarden van Kumpen.

Enkele keuze, Antwoorden 150x, onbeantwoord 1x



2.4 HR-Marketing

Op vlak van HR-marketing heeft Kumpen veel vooruitgang geboekt. Sinds kort maken zij gebruik van een eigen jobsite en een unieke bedrijfsfilm. Deze zorgen ervoor dat elke bezoeker kan kijken hoe het er binnen Kumpen aan toe gaat. Dit dient potentiële kandidaten ertoe aan te zetten om te solliciteren voor de organisatie. Bovendien zal de jobsite op korte termijn ook gebruik gaan maken van CV Warehouse. Dit platform laat het toe om op een professionele manier gegevens van sollicitanten te bekomen en een werfreserve aan te leggen. Hierdoor kan elke kandidaat beter en sneller geïnformeerd worden over zijn kandidatuur.

Een ander aspect is dat Kumpen sinds heden actief is op enkele social media zoals, Facebook, Twitter en LinkedIn. Door gebruik te maken van deze online communicatiemiddelen trekt men een jonger publiek aan. Bovendien is het mogelijk om via deze weg ook het employer brand, vacatures, foto's en dergelijke te gaan communiceren naar de buitenwereld.

2.5 Aanbevelingen

Het is belangrijk dat de relatie tussen de onderneming en haar medewerkers goed verloopt. Enkel wanneer deze verhouding van goede kwaliteit is, maakt het bedrijf kans om een excellente werkgever te zijn. Het model van de organisatie Great Place to Work stelden dat vertrouwen, geloofwaardigheid, respect, eerlijkheid, trots en sfeer belangrijke begrippen dienen te zijn voor een onderneming. Deze begrippen zijn dan ook uitgebreid aan bod gekomen binnen het praktisch gedeelte van deze bachelorproef. Uit de resultaten is gebleken dat er gewerkt kan worden aan de samenwerking en de interne communicatie binnen de onderneming. Vermits samenwerken en communiceren nauw met elkaar verbonden zijn, werd er geopteerd om contact op te nemen met het communicatiebureau RCA. Deze onderneming kan worden gezien als specialist op het vlak van employer branding en HR-marketing. Zij konden concluderen dat dit eerste onderzoek een goede basis was om eventuele problemen met het employer brand in kaart te brengen. Hieruit kan dan ook een eerste aanbeveling worden afgeleid. Het wordt belangrijk geacht om verder te gaan met de aspecten die naar voren zijn gekomen. Concreet houdt dit in dat er tijd en budget zou kunnen vrijgemaakt worden om een tweede bevraging te houden. Deze bevraging kan dan dieper in gaan op de aspecten samenwerking en interne communicatie. Op die manier kan de oorsprong van het probleem achterhaald worden. Dit houdt in dat men in kaart gaat brengen waarom er niet goed wordt samengewerkt en waarom er niet goed wordt gecommuniceerd. Aan de hand van deze uitkomsten kan het probleem met de wortels aangepakt worden.

Anderzijds is het ook aan te bevelen om in te blijven zetten op activiteiten in teamverband. Dit kan het communiceren en samenwerken alleen maar ten goede komen. Hieromtrent zijn er al enkele acties ondernomen, zoals het organiseren van een succesvolle fietsdag die een vervolg krijgt in september. Veel medewerkers gaven na de eerste editie aan dat het fijn was om met enkele collega's samen naar het werk te komen. Zij vonden dat dit de relatie tussen de medewerkers onderling sterk bevordert. Bovendien had Kumpen zich ook als werkgever geprofileerd door de deelnemers stevig te belonen.

Naar een volgende keer toe, is het wel belangrijk om een concept te bedenken waar ook de arbeiders kunnen deelnemen. Binnen deze eerste editie voelden zij zich uitgesloten, wat maakt dat dit het vertrouwen en de verdere samenwerking bemoeilijkt.

Als voorlaatste aspect kan er ook vanuit gegaan worden dat de interne communicatie binnen een bouwonderneming altijd een moeilijk gegeven is. De arbeiders, werf- en projectleiders komen niet vaak in contact met de personen die tewerkgesteld zijn op de hoofdzetel. Een mogelijkheid om dit te verbeteren zou kunnen zijn om een online systeem of nieuwsbrief te ontwikkelen waar medewerkers zich kunnen inschrijven om op de hoogte te blijven van wat er leeft binnen de onderneming. Op die manier gaan medewerkers zich meer betrokken voelen met de dagdagelijkse werking van hun werkgever.

Tot slot is het ook belangrijk om steeds te blijven hameren op de waarden die Kumpen wil nastreven. Deze dienen ook expliciet kenbaar gemaakt te worden, zodat de huidige en toekomstige medewerkers zich hieraan kunnen spiegelen. Een medewerker binnen de onderneming dient dan bijvoorbeeld te weten dat werken in team heel belangrijk is.

3 BESLUIT

Kort samengevat kan gesteld worden dat de huidige medewerkers van Kumpen zeer tevreden zijn over hun werkgever als merk. Dit blijkt uit de vele positieve antwoorden die uit de bevraging naar voren zijn gekomen. Binnen het interne luik van deze enquête valt op te merken dat, zoals reeds gezegd, er nog gewerkt kan worden aan de samenwerking en interne communicatie. Desalniettemin valt het op dat het externe luik uiterst positief is. Bijna alle deelnemers van deze bevraging vinden dat Kumpen een onderneming is waar men op kan rekenen. Zij zijn dan ook van mening dat Kumpen een goede reputatie en imago naar de buitenwereld heeft. Dit heeft als gevolg dat bijna iedereen Kumpen zou aanraden als werkgever en dat de huidige medewerkers enorm trots zijn om voor de organisatie te kunnen werken.

Wanneer deze resultaten gekoppeld worden aan de waarden die Kumpen nastreeft, kan er gesteld worden dat deze over het algemeen goed nageleefd worden en tevens ook goed gekend zijn. Slechts één persoon kende geen enkele van de waarden. Hieronder wordt een opsomming weergegeven van de deelvragen in verhouding tot de waarden die Kumpen nastreeft. Sommige waarden kunnen echter wel aan meerdere deelvragen gekoppeld worden. Zoals reeds gezegd is uit de resultaten gebleken dat de communicatie niet altijd vlot en eerlijk verloopt. Dit houdt in dat waarden, zoals “wees altijd eerlijk” en “blijf open en transparant naar je partners” toch niet door iedereen nageleefd worden, hoewel deze toch gekend blijken te zijn. Tot slot kan gesteld worden dat de overige waarden overeenstemmen met de verkregen resultaten.

Deelvragen	Waarden
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none">• Wees verantwoordelijk voor al je daden• Weet en ageer binnen je limieten
Eerlijkheid	<ul style="list-style-type: none">• Handel steeds integer• Wees altijd eerlijk
Geloofwaardigheid	<ul style="list-style-type: none">• Handel steeds integer• Blijf open en transparant naar je partners• Geef altijd het goede voorbeeld• Heb de moed achter je standpunt te staan
Respect	<ul style="list-style-type: none">• Blijf steeds objectief op alle momenten• Discrimineer nooit• Geef altijd het goede voorbeeld
Trots en sfeer	<ul style="list-style-type: none">• Ga voor engagement

DEEL IV – Kritisch kijken

1 INLEIDING

Het laatste onderdeel binnen deze bachelorproef omvat een kritische reflectie met betrekking tot opvattingen, beweringen en overtuigingen die het schrijven van dit werk met zich mee hebben gebracht. Vervolgens wordt er ook stilgestaan met de beperkingen van het onderzoek. Dit dient het toe te laten een beter beeld te vormen over wat er naar een volgend onderzoek zowel praktisch als theoretisch beter kan verlopen. Tot slot is er ook ruimte voor enkele persoonlijke meningen met betrekking tot welke betekenis de conclusie van het onderzoek heeft voor de organisatie, het werkveld en het beroep van personeelswerker.

2 KRITISCHE REFLECTIE

2.1 Kritische visie op de problematiek

Sinds enkele jaren zijn de personen op de arbeidsmarkt veel selectiever geworden in hun zoektocht naar een nieuwe werkgever. Dit fenomeen heeft ervoor gezorgd dat het begrip employer branding meer en meer actueel wordt binnen het humanresourcemanagement. Door deze selectieve arbeidsmarkt dient een werkgever zich extra te profileren ten opzichte van haar dichtste concurrenten. Er heerst tegenwoordig dan ook niet enkel een strijd om de verkoop van producten, maar ook een strijd om de verkoop van de werkvloer. Het is voor een onderneming dan ook een enorme uitdaging om het gewenste menselijke kapitaal aan te kunnen werven.

In het theoretisch gedeelte van deze bachelorproef werd kort een artikel van de heer Jeroen Delmotte besproken. Dit artikel gaf aan dat het employer brand door veel bedrijven alleen extern wordt bekendgemaakt. De focus ligt dus vooral op het beeld van de werkgever bij toekomstige medewerkers. Het gevolg hiervan is dat er weinig tot geen onderzoek of communicatie plaatsvindt van het employer brand bij de huidige medewerkers. Diverse ondernemingen zijn er zich niet van bewust dat de huidige werknemers de belangrijkste verkopers zijn van het werkgeversmerk. Het artikel van de heer Delmotte leert ons dat er dringend meer aandacht dient besteed te worden aan het intern communiceren van het employer brand. Er dient echter wel opgemerkt te worden dat het niet eenvoudig is om alle interne medewerkers in dezelfde richting te laten kijken. Het is vanzelfsprekend dat mensen van elkaar verschillen en dat niet iedereen even vlot kan samenwerken of communiceren. Veel bedrijven hebben maar een beperkt budget om zichzelf te profileren als een goede werkgever en het kost bovendien veel geld en tijd om medewerkers op elkaar af te stemmen. Op korte termijn kunnen er intern ook geen resultaten geboekt worden. Omwille van deze redenen beslissen ondernemingen vaak het employer brand alleen extern bekend te maken. Een grote fout die hierbij gemaakt wordt, is dat men niet na zal gaan wat de huidige werknemers vinden van de organisatie als werkgever. Desalniettemin is het intern bekendmaken van het employer brand voor elke onderneming sterk aan te raden. In het begin kan dit gezien worden als een grote kost, maar het is vooral een investering in het menselijk kapitaal van de toekomst.

Een ander gegeven is de samensmelting tussen het humanresourcesmanagement en het marketingdenken. Binnen dit proces kunnen er enkele bedenkingen worden opgemerkt. In het bedrijfsleven worden employer branding en humanresourcesmanagement steeds meer belangrijke aspecten naast het succes van marketing. Veel ondernemingen zijn alleen bezig met het verkopen van hun eigen producten. Omwille van die reden is HR-marketing een delicaat begrip. Men kan de werkvloer aan iedereen proberen te verkopen, maar als de kwaliteit van het employer brand niet goed is, zullen potentiële kandidaten zich niet gaan aanbieden noch zullen de huidige werknemers bij de onderneming gaan blijven. Binnen HR-marketing is het dan ook belangrijk niet alleen te gaan focussen op de verkoop, maar ook op wat er bij de medewerkers leeft.

Tot slot werd in het theoretisch gedeelte een bepaalde definitie van employer branding omschreven. Het employer brand zou tegenwoordig niet enkel gaan om het rationele aspect, maar het verschil zou gemaakt kunnen worden op het emotionele aspect. Concreet wil deze definitie zeggen dat toekomstige medewerkers niet alleen hun verstand gaan gebruiken bij het zoeken naar een nieuwe werkgever, maar daarbovenop ook emotionele behoeften mee in overweging gaan nemen. Hierbij kan wel een bedenking worden opgemaakt, daar dit maar een klein percentage zal betreffen van bedrijven die hier rekening mee houden. Veel ondernemingen zien medewerkers nog steeds niet als een hulpmiddel om te kunnen groeien. Omwille van die reden is het belangrijk om de waarheid van deze definitie te blijven benadrukken. De toekomstige generatie medewerkers zal niet meer in een onderneming blijven voor bijvoorbeeld een goed loon. Het is vandaag meer dan ooit belangrijk om in te spelen op de emotionele aspecten van de werknemers, dit door hun het gevoel te geven dat zij welkom zijn binnen de onderneming. Daarbovenop is het ook aangeraden om een goede service naar alle medewerkers toe te blijven verlenen. In het verleden kwam een werkgever ermee weg als hij zich niet hield aan bepaalde afspraken. Wanneer men tegenwoordig medewerkers wenst te behouden, zal het toch belangrijk zijn om dat wat afgesproken is, na te komen.

2.2 Beperkingen van het onderzoek

Het is haast onmogelijk om vanaf de eerste keer een perfect onderzoek uit te voeren. Er zal altijd een ruimte voor verbetering aanwezig zijn. In het begin van het onderzoek werd besloten om de medewerkers van Kumpen via een enquête te bevragen. Deze bevraging zou online afgenomen worden via het enquêteplatform Survio. Omwille van dit gegeven ontstond er een eerste beperking. Binnen deze bachelorproef werd diverse malen aangehaald dat arbeiders enerzijds minder vaardig zijn met een computer en anderzijds is deze categorie ook moeilijker te bereiken doordat zij geen computer noch een e-mailadres van de onderneming ter beschikking gesteld krijgen. Hierdoor dienden zij via briefwisseling op de hoogte gebracht te worden van het onderzoek. Dit maakt dat zij na hun werk de rechtstreekse link naar het onderzoek in hun webbrowser dienden in te typen. Het gevolg hiervan is dat de respons bij arbeiders lager ligt dan bij bedienden. Het kan dus handig zijn om ook enkele schriftelijke enquêtes via de werfleiders aan de arbeiders op de werf te bezorgen. Dit dient ervoor te zorgen dat het deelnemersaantal zal gaan toenemen.

Een andere beperking binnen dit onderzoek was het laattijdige inschakelen van het communicatiebureau RCA. Deze werden pas na het onderzoek ingelicht voor het bespreken van de resultaten. RCA stelde dat het huidige merkonderzoek vrij algemeen was opgesteld. Het bleek voldoende te zijn om eventuele problemen in kaart te gaan brengen. Indien dit communicatiebureau eerder werd gecontacteerd kon er beter en diepgaander merkonderzoek plaatsvinden. Het is dus wenselijk om eventueel tijd en budget vrij te maken voor een vervolg op het huidige onderzoek. Dit verder onderzoek dient de wortels van de problematiek in kaart te brengen, zodat deze effectief en efficiënt aangepakt kunnen worden.

Zoals reeds in het praktische gedeelte aangehaald, was er ook een stelling omtrent het eerlijk en duidelijk communiceren. Deze stelling bevat echter twee variabelen. Hierdoor is het onmogelijk om een onderscheid te maken of de medewerkers nu vinden dat de communicatie eerlijk of net duidelijk verloopt. De twee variabelen hebben immers een andere betekenis. Naar een volgend onderzoek dient dit dan ook zeker vermeden te worden. Bovendien kan het ook handig zijn om bij de vraagstelling een eventuele opmerking te plaatsen met de betekenis van bepaalde begrippen. Dit dient de betrouwbaarheidsfactor van de antwoorden aanzienlijk te verhogen.

Wanneer er gekeken wordt naar het theoretisch gedeelte van deze bachelorproef, kan er gesteld worden dat er op het internet diverse mogelijkheden circuleren omtrent het implementeren van een employer brand. Veel bronnen schrijven dat het employer brand eerst naar de buitenwereld bekend gemaakt dient te worden, alvorens hierover gecommuniceerd wordt met de eigen medewerkers. Hierbij wordt echter een belangrijke factor over het hoofd gezien. Er zijn immers geen betere verkopers voor het werkgeversmerk dan de eigen medewerkers van de onderneming. Indien zij niet achter de onderneming en haar doelstellingen staan, heeft het geen zin deze aan de buitenwereld kenbaar te maken. Concreet houdt dit in dat er niet extern gecommuniceerd kan worden, wat intern niet waargemaakt kan worden.

2.3 Persoonlijke meningen

Over het algemeen heeft het onderzoek binnen het praktisch gedeelte van deze bachelorproef een vrij positief resultaat opgeleverd. Er werd wel al enkele keren aangehaald dat er nog verbeterpunten zijn op vlak van samenwerking en communicatie. Het bezoek aan communicatiebureau RCA heeft duidelijk gemaakt dat deze twee aspecten binnen veel ondernemingen slecht scoort. Wanneer deze bewering teruggekoppeld wordt aan de resultaten van het onderzoek, kan er gesteld worden dat deze twee aspecten binnen Kumpen nog vrij goed scoren. Doch dient er geconcludeerd te worden dat Kumpen best verder zal investeren in een vervolgonderzoek. Dit laat het toe om het probleem beter in kaart te brengen en dus ook beter aan te kunnen pakken. Het heeft geen nut om initiatieven te ondernemen, wanneer men niet weet waar het probleem zich net voordoet. Desalniettemin blijft het toch belangrijk, zoals in de aanbevelingen besproken, om samenwerkingsinitiatieven te blijven organiseren.

Er kan ook geconcludeerd worden dat het voor Kumpen belangrijk is om de waarden nog eens in de kijker te plaatsen. Dit kan ervoor zorgen dat de waarden opgefrist worden bij de huidige medewerkers en deze zich hier ook beter naar kunnen gaan gedragen. Daarbovenop dient het humanresourcemanagement zich de vraag te stellen wat het kan ondernemen, wil men de samenwerkings- en communicatieproblemen binnen ondernemingen oplossen. Het werkveld zal deze verkregen oplossingen zo goed mogelijk dienen toe te passen als het een goed employer brand wenst te creëren.

Tot slot dient er gesteld te worden dat het personeelswerk zich in de toekomst meer en meer zal commercialiseren. Dit heeft als gevolg dat men binnen de personeelsafdeling het marketingdenken zal gaan implementeren. Het wordt een dienst die het werkgeversmerk zal verkopen en daarbij ook resultaten zal moeten behalen. Deze resultaten zullen, net zoals in de productmarketing, op regelmatige tijdstippen gemeten worden. Kort samengevat zal het werkveld van een personeelsmedewerker uitgebreid worden naar het werkveld van marketing. De werkvloer verkopen aan de huidige en toekomstige medewerkers wordt hierbij iedere dag een enorme uitdaging.

3 BESLUIT

Het grondig doorlopen van deze kritische visie leert ons dat het begrip employer branding meer dan ooit om emotionele aspecten draait. In de beginfase kan het omschreven worden als een duur begrip dat pas na enige tijd succes oogst. Het blijft dus tot op heden nog steeds de moeite om te investeren in een eigen employer brand. Het is enorm leerzaam een kijk te hebben over wat medewerkers vinden van het werkgeversmerk en van de werkgeversattractiviteit. Uit deze kritische visie leert men ook dat het voeren van onderzoek naar de huidige waarde van het werkgeversmerk niet altijd evident is. Er zijn diversie aspecten, zoals bijvoorbeeld een vraagstelling die problemen kunnen opleveren.

Tot slot heeft dit schrijven ook een inkijk gebracht binnen de toekomstige evolutie van het personeelswerk. Hier kon vastgesteld worden dat een personeelsmedewerker zich meer en meer op het domein van marketing zal gaan begeven.

ALGEMEEN BESLUIT

Bouwonderneming Kumpen staat met haar 411 medewerkers steeds open voor allerlei nieuwe opportuniteiten en mogelijkheden om samen te werken. Dit proberen zij deels te doen door een goede dienstverlening aan te bieden aan alle stakeholders van de onderneming. Binnen alle relaties die Kumpen aangaat, schenken ze ook enorm veel aandacht aan waarden, zoals kwaliteit, service en betrokkenheid. Deze lopen als een rode draad door alle beslissingen die dienen genomen te worden. Daarbovenop wil Kumpen haar medewerkers ook sterk stimuleren om ondernemerschap te vertonen. Los van bovenstaande aspecten is Kumpen een van de grotere en bekendere bouwbedrijven in België. Al enkele jaren draait deze onderneming meer dan honderd miljoen euro omzet en het orderboek is tot 2016 al vrij goed gevuld. Kumpen wil met haar zes afdelingen, waaronder bouw, infrastructuur, vastgoedontwikkeling, renovatietechnieken, tunneling en publiek private projecten het landschap van morgen vormgeven en daarmee een brug vormen met de volgende generaties.

Het landschap van morgen vormgeven en de juiste kandidaten proberen aan te trekken kan door aan employer branding te doen. Er kan vastgesteld worden dat een onderneming tegenwoordig enorm veel moeite heeft om een voorsprong op de concurrentie te behouden. Omwille van die reden gaan zij zich steeds meer proberen te onderscheiden door hun werkgeversmerk aan de buitenwereld kenbaar te maken. Een goede onderneming dient zich tegenwoordig dan ook niet meer te focussen op het product, maar op het menselijk kapitaal. Dit is nodig, omdat het vinden van geschikte medewerkers tegenwoordig geen eenvoudige opdracht meer is. De huidige populatie op de arbeidsmarkt is veel selectiever geworden in de keuze naar een nieuwe werkgever. Het wordt aan ondernemingen dan ook sterk aangeraden om een employer brand in te voeren, daar dit zeker kan zorgen voor een beter werkgeversimago en een hogere werkgeversattractiviteit. Deze attractiviteit dient bekomen te worden door het employer brand via HR-marketing intern en extern te gaan communiceren. Concreet kan er besloten worden dat het een must have is voor elke onderneming om een employer brand in te voeren. Vandaag maken producten niet meer het verschil, maar goede medewerkers zijn het kapitaal van de toekomst.

Wanneer men een goed employer brand wil invoeren, dient men eerst onderzoek te voeren naar welk beeld de werkgever heeft bij haar huidige medewerkers. Uit de bevraging, binnen het praktische gedeelte, is gebleken dat de werknemers van Kumpen een goed beeld hebben van hun werkgever als merk. Dit kan geconcludeerd worden uit de positieve antwoorden die bekomen zijn uit vragen omtrent vertrouwen, respect, geloofwaardigheid, eerlijkheid, trots en sfeer. Op vlak van interne communicatie en samenwerking is er wel nog enige ruimte voor verbetering. Dit kan opgelost worden door enkele initiatieven te ondernemen die de interne samenhang kunnen bevorderen.

Desalniettemin is het opmerkelijk dat het externe luik enorm goed scoort. Een meervoud van de deelnemers ziet Kumpen als een onderneming waar men op kan rekenen en als een onderneming die een goede reputatie naar de buitenwereld heeft. Dit brengt met zich mee dat zo goed als iedereen trots is om voor de organisatie te mogen werken, daar zij Kumpen aan derden aanraden als werkgever. Wanneer de resultaten worden gekoppeld aan de waarden die Kumpen zeer belangrijk vindt, kan er gesteld worden dat deze over het algemeen goed worden nageleefd en daarbovenop ook goed gekend zijn. Zoals reeds aangehaald scoorden de vragen omtrent samenwerking en communicatie minder goed. Dit heeft als gevolg dat de waarden “wees altijd eerlijk” en “blijf open en transparant naar je partners” niet door iedereen nageleefd worden, hoewel deze wel gekend blijken te zijn.

Tot slot kan er in de kritische visie ook besloten worden dat de werkgeversattractiviteit tegenwoordig niet enkel meer om het rationele aspect draait. Het draait vandaag meer dan ooit om het emotionele aspect. Het invoeren van een employer brand is op het eerste zicht een dure opdracht, maar het zal na verloop van tijd wel zijn vruchten gaan afwerpen. Daarbovenop, wil het employer brand slagen, zal het beroep van personeelswerk gaan veranderen. In de toekomst zal het zich meer op het grondgebied van de marketing gaan begeven.

BIBLIOGRAFIE

1 GESCHREVEN BRONNEN

- Ambler, T., Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Londen: Londen Business School.
- Boogaard, C. (2004). *HRMarketing*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Caers, R. (2013). *Human Resource Management*. Antwerpen: Intersentia.
- Comheecke, S. (2012). Employer branding, hoe begint u ermee, . *HR Square* , 18-20 .
- De Brauwer, D. *Employer branding & HR-marketing in Belgische ondernemingen* . Gent: UGent.
- Delange, N., & Pallini, K. (2009). *Employer branding*. 2009: UGent.
- Hendrickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., Segers, J., & Humblet, P. (2014). *Handboek HRM*. Leuven: Uitgeverij ACCO.
- Kotler, P., Borchert, T., Armstrong, G., & Van Der Hoek, P. (2012). *Marketing*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Kumpen, P. (2015). Heb respect voor waarden . *Trends* , 47 .
- Kumpen, P. (2015). Wij zijn het gewoon om slaag te krijgen. *Trends* , 1-4 .
- Manning, P., & Brugh, J. (2002). *Werving en selectie*. Foster City: Wiley Publishing.
- Mestdagh, L. (2005). *Het onderzoek naar de best werkgever*. Gent: UGent.
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Torfs, W. (2014). *Werken met hart en ziel*. Tiel: Lannoo.
- Valkenburg, J. (2008). *Recruitment via LinkedIn*. Amsterdam: Reed Business.
- Valkenburg, J. (2014). *Recruitment via sociale media*. Rotterdam: Werf & Media .
- Van Beers, L., & Nedeski, G. (2010). *Internal Branding 2.0*. Deventer: Kluwer.
- Van Den Berg, R. (2011). *e-HRM*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Van Zwieten, H., Van De Haterd, B., & Scholte, T. (2009). *Personal brand*. Houten: Het Spectrum.

2 MONDELINGE BRONNEN

Coox, P. (2015, 04 17). Employer branding en HR-marketing. (K. Maes, Interviewer)

Ghekiere, K. (2015, 03 03). Werking personeelsdienst. (K. Maes, Interviewer)

Inglese, M. (2015, 02 25). Geschiedenis en waarden van Kumpen. (K. Maes, Interviewer)

Maes, S. (2015, 03 03). Werking personeelsdienst. *Werking personeelsdienst*. (K. Maes, Interviewer)

Vandoren, S. (2015, 04 17). Employer branding en HR-marketing. (K. Maes, Interviewer)

3 ELEKTRONISCHE BRONNEN

ADMB HR Services. (sd). *Het belang van een goede employer brand*. Opgeroepen op 04 10, 2015, van admb.be: <https://www.admb.be/nl/admb/nieuws/het-belang-van-een-goede-employer-branding>

Claerhout. (2015). *Employer branding strategie*. Opgeroepen op 04 07, 2015, van Communicatiehuis: <http://communicatiehuis.be/employer-branding-strategie/>

Lemento. (sd). *Employer branding*. Opgeroepen op 03 12, 2015, van Lemento.com: http://www.lemento.com/nl/Diensten/employer_branding.asp

RCA. (sd). *Employer branding*. Opgeroepen op 03 12, 2015, van rca.be: <http://www.rca.be/nl/expertises/employer-branding>

Stepstone. (sd). *Tips voor uw employer brand-strategie*. Opgeroepen op 03 12, 2015, van stepstone.be: <http://www.stepstone.be/werkgevers/rekruteringsexpertise/tips-trucs/tips-voor-uw-employer-brand-strategie.cfm>

Kumpen. (2015). *Functiebeschrijvingen*. Opgeroepen op 03 02, 2015, van Kumpen Portal: portal.kumpen.be/functiebeschrijvingen

Kumpen. (2015). *Geschiedenis*. Opgeroepen op 03 02, 2015, van Kumpen: www.kumpen.be/over-Kumpen/geschiedenis

Kumpen. (2015). *Missie en waarden*. Opgeroepen op 03 02, 2015, van Kumpen:
www.kumpen.be/over-Kumpen/missie-waarden

Great Place to Work. (2015). *Wat is een Great Workplace?* Opgeroepen op 03 10, 2015,
van Greatplacetowork.be: <http://www.greatplacetowork.be/onze-aanpak/wat-is-een-great-workplace>

BIJLAGEN

1 BIJLAGE – HEB RESPECT VOOR WAARDEN

actua advies



PAUL KUMPEN
KREEG ZIJN BESTE ADVIES VAN
ZIJN OUDERS

‘HEB RESPECT VOOR WAARDEN’

Paul Kumpen stapte in 1973 als 24-jarige in het bedrijf van zijn vader. Nauwelijks een dag later overleed die aan de gevolgen van een hartaanval. Maar de adviezen die zijn ouders hem in zijn jeugd hadden ingeprint, hielpen Paul Kumpen om het Hasseltse familiebedrijf Kumpen in de daaropvolgende decennia uit te bouwen tot een winstgevende internationale bouwgroep.

“Je moet respect voor waarden hebben’, kreeg ik altijd te horen”, zegt Kumpen, die bezig is aan zijn laatste jaar als voorzitter van Voka Limburg. “Zo moesten wij als kind respect hebben voor leerkrachten en overheidsambtenaren. We moesten dus niet aankomen met flauwiteiten, want dat pakte thuis niet. We moesten ook correct, integer en leergierig zijn. Daar draag ik enorm veel van mee.”

“Ik sta ook voor die waarden. Je kunt niet geloven hoe belangrijk die voor mij zijn. Ik eis altijd en overal respect voor die waarden, ook in onze firma. En je merkt dat dat hier ook leeft. We hebben al eens een vergadering gehad waarop een ingenieur zei: “Zijn we nu wel bezig volgens ons waardenpatroon?” (*lacht*). Ik heb die waarden dan ook klaar en duidelijk neergeschreven en ze laten circuleren. Ze staan opgesomd op een plastic kaartje. Iedereen die hier werkt, krijgt dat.”

“Ik heb ook geprobeerd die waarden door te geven aan mijn kinderen, en ik denk dat ik daarin geslaagd ben”, besluit Kumpen. © **BE. L.**

TOPLUI GEVEN RAAD. *Advies krijgt u elke dag. Gevraagd en even vaak ongevraagd. Wat onderscheidt goede en slechte raad van elkaar? Topmensen bekenen aan Trends welk advies hun carrière in de juiste richting stuwde.*

WWW.TRENDS.BE 16 APRIL 2015 47



Trends 16/04/2015, bladzijden 46 & 47

All rights reserved. Gebruik and reproductie enkel mits toelating van de uitgever via Trends

2 BIJLAGE – WIJ ZIJN HET GEWOON OM SLAAG TE KRIJGEN

Trends **TOP 100 LIMBURG**



PAUL KUMPEN
**‘WIJ ZIJN HET
GEWOON OM
SLAAG TE KRIJGEN’**

Welk bedrijf boekt de grootste omzet en wie de grootste winst? Wie betaalt de meeste belastingen en sociale bijdragen? Trends rangschikt per provincie de bedrijven volgens omzet, investeringen, winst, toegevoegde waarde, aantal

werknemers en betaalde belastingen. De ranglijsten zijn gebaseerd op de balansen en de jaarrekeningen die de ondernemingen elk jaar neerleggen. Het gaat om de cijfers voor 2013. Bij elke lijst tekenen we een portret van een van de protagonisten.

- 2 april: Limburg
- 9 april: West-Vlaanderen
- 16 april: Vlaams-Brabant
- 30 april: Oost-Vlaanderen
- 7 mei: Antwerpen



Trends 02/04/2015, bladzijden 54 & 55

All rights reserved. Gebruik and reproductie enkel mits toelating van de uitgever via Trends



PAUL KUMPEN PREEKT DE PASSIE VOOR LIMBURG

‘De ondernemingszin is zeker niet aangetast’

Paul Kumpen zwaait eind dit jaar af als voorzitter van Voka Limburg. Kumpen, intussen ruim veertig jaar actief als bouwondernemer in de veelgeplaagde provincie, weet als weinig anderen waar het schoentje wringt. *Bert Lauwers, fotografie Debby Termonia*

De steenkoolmijnen, Philips Hasselt en Ford Genk. Drie sluitingen en drie mokerslagen die Limburg vol hebben getroffen. De weerbaarheid van de Limburgers werd er telkens zwaar door getest, maar werd allerminst gebroken, benadrukt Paul Kumpen. Toch is er nog veel werk aan de winkel om Limburg volledig op het juiste spoor te krijgen, legt de 65-jarige rasondernemer uit.

Is het er de voorbije tien jaar beter of slechter op geworden in Limburg?

PAUL KUMPEN. “We hebben sowieso vooruitgang gemaakt. Vergeet niet dat we bijna twee generaties later zijn beginnen te ondernemen dan de andere provincies. Dit was een achtergesteld gebied. Je had hier een industrie die volledig geënt was op de steenkoolmijnen. Dan krijg je die slag van de sluiting waar we wonderwel goed bovenop zijn geraakt. Onze ondernemingen waren flexibel genoeg om zich aan te passen. Maar toen we dat hadden verwerkt, kwam de sluiting van Philips, opnieuw een serieuze *pikuur*. Nu werken daar bijna evenveel mensen als vroeger. En dan stellen we vast dat de autoconstructie niet zal blijven. Je kunt dus zeggen dat we gewoon zijn om slaag te krijgen. Maar we slagen er telkens in

om dat op te vangen. Noem eens één regio die na zo’n klappen nog welvarend is. Al lopen we nu inderdaad achter, en dat moeten we corrigeren.

“Het SALK (Strategisch Actieplan Limburg in het Kwadraat, opgesteld na de aankondiging van de sluiting van Ford Genk, *rvdr*) heeft aangetoond waar de tekortkomingen zitten. Maar we zullen basishulp nodig hebben, een miniem

“We hebben troeven, maar ze maken het ons onmogelijk om die te verzilveren. Dat is zo frustrerend”

geldbedrag. Of dat er gaat komen, is een groot vraagteken. De middelen die wij van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling zouden kunnen krijgen, vereisen Vlaamse cofinanciering. Die is nu onbestaand. Dat is hallucinant.

Omdat wij hier later begonnen zijn met ondernemen, heb je hier ook een pak minder slapend kapitaal dan in West-Vlaanderen of Antwerpen. Bovendien zijn de kredietverleningen door de banken moeilijker geworden.

“En dan is er de infrastructuur, de ontsluiting van de provincie, die maar niet goed komt. We spreken van de Noord-Zuidverbinding, maar ook over de verbinding van Sint-Truiden naar de autostrade, het Spartacus-plan van De Lijn en de NMBS om het openbaar vervoer te verbeteren, en vooral ook ons Albertkanaal, de meest moderne waterloop van heel Europa die zowat 400.000 containers per jaar verwerkt. Wij gaan de brugverhogingen om de doorvaart op het kanaal te verzekeren, pas krijgen na 2022. Daarnaast is er ook nog de Boudewijnsnelweg, de E313. Toen die werd aangelegd, had die twee rijvakken. Zestig jaar later is dat nog zo. Hoe komt het dat daaraan niks is gebeurd? Wij hebben dus troeven, maar ze maken het ons onmogelijk om die te verzilveren. Dat is zo frustrerend.

“De vorming is bovendien niet volledig aangepast aan de noden van het bedrijfsleven. We hebben de voorbije tien jaar 50 procent minder instroom in het technisch onderwijs. We hebben ook te weinig jongeren die naar het hoger onderwijs overgaan.”

En de loonkostenhandicap?

KUMPEN. “Die is enorm, minstens 15 procent tegenover de buurlanden. Bedrijven die zich hier wilden vestigen, zoals Action en Canon, zijn de grens

22 APRIL 2015 WWW.TRENDS.BE



Trends 02/04/2015, bladzijden 56 & 57

All rights reserved. Gebruik and reproductie enkel mits toelating van de uitgever via Trends



➤ overgegaan. Je gaat mij niet zeggen dat als de overheid op de loonkosten 67 procent terugkrijgt door alle mogelijke belastingen er geen verbetering mogelijk is.”

Wat is het gevolg van Ford Genk?

KUMPEN. “Veel overheidsinstellingen krijgen minder geld. Ik zou niet in de plaats willen zijn van de burgemeester van Genk. Door de sluiting zijn de gemeentebelastingen die Ford afdroeg, weggevallen. Maar goed, we vinden het zeer erg dat Ford is vertrokken, maar we danken hen wel voor de jaren dat ze hier geweest zijn, want dat heeft ook veel opgebracht.”

Drie kwart van de ex-werknemers heeft nog geen nieuwe job.

KUMPEN. “Daar moeten we heel eerlijk in zijn. Dat krijgen we met onze eigen middelen en eigen mogelijkheden niet opgelost op korte termijn.”

Trekken de werkgevers wel aan het zelfde zeel?

KUMPEN. “Onze relatie met Unizo is zeer goed, en er is toenadering tot het VKW. Dat heeft ooit beslist zich af te scheuren van VKW Vlaanderen en een eigen koers te varen. Maar ze dekken in feite dezelfde lading als onze Kamer. Het maakt hen een collega-concurrent.”

Daat het aantal starters nog altijd?

KUMPEN. “Niet echt, maar dat is wel een enorm aandachtspunt. We hebben meermaals een oproep gedaan naar mijn generatie. Wij stellen ons ter beschikking van die starters. Voka heeft met Bryo (kort voor Bright & Young, een netwerk om jongeren te lanceren, *nvd*) een serieus project.”

Wat moet er eerst gebeuren?

KUMPEN. “Die omkadering moet dringend beter, zodat ondernemingen zich hier komen vestigen. Al zullen dat allicht geen grote zijn. Daar zijn we nu mee bezig, met het samenwerkingsverband *Locate in Limburg* dat wel degelijk werkt. Gelukkig werd Limburg erkend als ontworpen zone, zodat nieuwe of uitbreidende bedrijven fiscale gunstmaatregelen krijgen. Zonder omkade-

rende infrastructuur zal het wel niet voor meteen zijn. Wij kunnen dat niet, want dat is een overheidsopdracht. Als die niet wordt ingevuld, mag je het hele SALK op je buik schrijven.”

Er is geen sense of urgency op regelingsniveau?

KUMPEN. “Ik denk dat het wel degelijk doordringt, maar door het regelgevingspatroon is zelfs de regering afhankelijk van democratie van de enkeling, zoals ik dat noem. Als je een vergunning moet hebben, kan één iemand dat tegenhouden. Als iemand uit zeg maar

“We hebben behoefte aan Limburgse ministers, of we liggen eruit”

Kortrijk een bezwaar indient, is dat voor elke vergunning een probleem. En je hebt al gauw een klein comiteetje, dat je gijzelt, en ook de overheid gijzelt. Dat zorgt voor stagnatie, en stagnatie betekent achteruitgang.”

Hadden de Limburgse ministers in de Vlaamse regering niet meer kunnen doen?

KUMPEN. “Ik denk dat die daar zeer hard aan getrokken hebben, maar toch een beetje op hun bek zijn gegaan door die regelgeving. Bovendien heeft Europa ons serieus teruggefloten voor onze publiek-private samenwerking.”

Is het recuperatievermogen van Limburg aangetast?

KUMPEN. “Dat denk ik niet. De ondernemingszin zeker niet. Wat je wel ziet, is dat bepaalde initiatieven die het hier moeilijker krijgen, verhuizen naar het buitenland. Die loonhandicap speelt enorm in grensgebieden. “Je moet hier leven om de troeven te zien. We zijn omgeven door topkenniscentra als Leuven, Aken en Eindhoven. En Limburg is mooi. Het heet niet voor niets het groene fietsparadijs. Mensen wonen hier graag, kunnen hier tot rust

komen. Ook wij hebben veel allochtonen, maar totaal andere dan in het Brussels. De Limburgse zijn naar hier gekomen om den brode en moesten werken. Hun kinderen hebben dat ook meegekregen en geleerd.

“Wij hebben hier ook een groot geluk, namelijk dat we nog een provincie hebben. Want wij vallen buiten de driehoek Gent-Antwerpen-Brussel, en dat zie je in alles. We hebben behoefte aan Limburgse ministers, of we liggen eruit. Daarom vind je hier nooit voorstanders van het afschaffen van de provincies, omdat wij dan uitgerangeerd geraken. We zouden met onze problemen telkens naar Brussel moeten trekken. Niet dat er misschien geen soort herverkeveling moet komen in de provincie. Zo ben ik voorstander van grotere gemeenten om het betaalbaarder te maken.”

Waar staat Limburg binnen tien jaar?

KUMPEN. “Als hetgeen ons wordt beloofd, wordt waargemaakt, zullen we onze achterstand helemaal hebben ingehaald. We hebben met SALK de vingers op de wonden gelegd. Nu kunnen we werken aan de genezing. Het beetje geld dat ons is beloofd, moet er komen. Als Europa fondsen heeft voor streken zoals de onze en wij daarop intekenen, is die cofinanciering nodig of we krijgen *nougatbollen*.”

Trends bestaat veertig jaar en publiceerde onlangs een lijst van veertig kampioenen. Daarin kwamen Limburgse bedrijven niet aan bod. Hoe verklaart u dat?

KUMPEN. “Dat heeft ongetwijfeld te maken met het Limburgs karakter. Hier treden mensen niet zo op de voorgrond. De communicatie is nog altijd *low profile*. Dat hebben ze misschien meegekregen van de vorige generaties. Wij komen uit eenvoudige families. Wij zijn veel te bescheiden over wat we doen. We hebben veel meer in onze mars, en mogen daar veel meer mee naar buiten komen. Het is fout dat we dat niet doen. Je moet natuurlijk niet verkopen wat je niet hebt. Daar zijn de Limburgers heel gevoelig voor, want dan ben je een dikke nek.” ©



3 BIJLAGE – HET BELANG VAN EMPLOYER BRANDING: HOE HET WEL OF NIET MOET

*“Er zijn geen moeilijke arbeidsmarkten, er zijn enkel slecht beheerde employer brands”
(Jeroen Delmotte, wetenschappelijk directeur iNostix)*

Waar we staan met employer branding? In de kinderschoenen. Jeroen Delmotte, wetenschappelijk directeur bij iNostix is duidelijk. “Employer branding beperkt zich te vaak tot externe communicatie.”

Demografie, schaarste en het failliet van de ‘job voor het leven’ maken van employer branding een onmisbaar wapen in de strijd om talent.

Metten en meten is twee

“Het is misschien cru om te zeggen, maar echt ver staan de meeste bedrijven wat dat betreft nog niet”, zegt Jeroen Delmotte. “Vergelijk het met hoever HR staat met het meten en evalueren van zijn functie. Ook dat is een aandachtspunt. Wat meet HR? Vaak beperkt zich dat tot HR-activiteiten en kosten (time to hire, aanwervingskost...). Dat zegt weinig over de impact van hun inspanningen. Wat telt, is de *quality of hire*.”

In tijden waarin ‘alles’ data is, wordt meten steeds belangrijker. Ook het meten van employer brands, meent Delmotte. “Maar meten en meten is twee. Want wat wordt er gemeten? Wat niet? En hoe zou er eigenlijk gemeten moeten worden?”

Enkel en alleen het aantal opleidingsuren tellen heeft, weinig zin, geeft Delmotte als voorbeeld. “Zo weet je niet of die opleiding ook zin heeft gehad, of werknemers hun competenties aangescherpt zijn, wat daarvan het effect op hun productiviteit is enzovoort.”

Bedroevend

Employer branding is volgens Delmotte in hetzelfde bedje ziek. “Er wordt zeer weinig onderzoek naar gedaan. Sociale media zijn de nieuwe hype. Veel bedrijven springen op de kar, maar hoeveel hebben een social media policy, doen aan social media monitoring en denken echt na over wat ze op die sociale media gaan doen? De evolutie van de sociale media staat verder dan de meeste organisaties.”

Nochtans zijn sociale media belangrijk. “Ze bepalen steeds meer het imago van een bedrijf”, zegt Delmotte, die het frappant vindt hoe weinig bedrijven in kaart brengen wat er over hun merk verschijnt. “Daar bestaan nochtans eenvoudige tools voor zoals Google Alerts. Schrijft er iemand iets over je bedrijf, dan krijg je een melding. We hebben onderzocht hoeveel bedrijven dat gebruiken. Bedroevend weinig.”

De eerste stap

Employer branding is te veel een communicatieverhaal, concludeert Delmotte. “Communicatie is belangrijk, maar mag niet de eerste stap zijn. Die eerste stap is het in kaart brengen van het verschil tussen perceptie en realiteit. Wat denken eigen medewerkers over een bedrijf en wat denkt de buitenwereld ervan?”

Wat een bedrijf moet weten voor het communiceert, is of het waar maakt wat het belooft. Dat 'psychologische contract' is belangrijk voor veel werknemers. Bij iNostix gebruiken ze wel eens volgende boutade: 'Er zijn geen moeilijke arbeidsmarkten, er zijn enkel slecht beheerde employer brands'.

Jobsites

Volgens Delmotte moet HR employer branding vanuit een nieuw perspectief bekijken. "Het beperkt zich te veel tot het meten van het aantal clicks op hun jobsite, de reacties op hun advertenties, de kosten die ze daarvoor maken..."

"De belangrijkste vraag is: wat wil een ceo? Die wil weten of de aantrekkings- en retentiekraft van zijn organisatie groot genoeg is om te blijven groeien. HR moet daarop kunnen antwoorden", aldus Delmotte.

Ook de jobsites van veel bedrijven kunnen beter, meent hij. "We hebben onderzocht of de bedrijfscultuur goed wordt voorgesteld, of het bedrijf authentiek overkomt, of er testimonials op die sites staan, of je je cv online kan uploaden en aanpassen, of er informatie te vinden is over het HR-beleid, of de jobs nog up-to-date zijn enzovoort. Wat bleek? Dat zelfs bedrijven die als zeer aantrekkelijk bekend staan, geen kwalitatieve jobsites hebben."

(wv)