

HET EFFECT VAN EMPLOYER BRANDING OP FINANCIËLE BEDRIJFSRESULTATEN: EEN ANALYSE VOOR PRODUCT- EN DIENSTGEORIËNTEERDE ORGANISATIES

Zoals gepubliceerd zal worden in Over.Werk – December 2018

Gebaseerd op: *Ghielen, Francken, De Cooman & Sels (2018) The value of employer branding: testing its effect on competitive advantage in product and service oriented organizations (in voorbereiding voor publicatie).*

Door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt wordt het aantrekken en behouden van medewerkers alsmaar lastiger voor organisaties. En dat terwijl organisaties in deze tijden van economische groei juist staan te springen om nieuw talent aan te werven. Steeds meer organisaties zetten in op vernieuwende rekruteringsstrategieën om deze spanning het hoofd te bieden. *Employer branding* is zo een vernieuwde rekruteringsstrategie waarin organisaties steeds vaker investeren. Het doel van employer branding is meestal tweeledig: enerzijds wordt beoogd om het rekruteringsproces te verbeteren, anderzijds hopen organisaties financieel voordeel te behalen door zich als attractieve werkgever te profileren. In dit artikel lichten we een studie toe die test of employer branding inderdaad bijdraagt aan de financiële bedrijfsresultaten van een organisatie. Daarnaast testen we ook of dit financiële voordeel mogelijk verschilt tussen (voornamelijk) product- en dienstgeoriënteerde bedrijven. Zodoende biedt deze studie inzicht in de uitkomsten van employer branding die verwacht mogen worden in zowel product- als dienstgeoriënteerde bedrijven.

EMPLOYER BRANDING

Employer branding is een fenomeen dat zijn roots heeft in de marketing literatuur. Het concept werd voor het eerst geïntroduceerd door Ambler en Barrow in het *Journal of Brand Management* in 1996. Zij beschreven een employer brand als een pakket van functionele, economische en psychologische voordelen die voortkomen uit tewerkstelling en dus ook de identiteit van een werkgever beschrijven. Functionele voordelen verwijzen hierbij naar ontwikkelingsmogelijkheden, economische voordelen naar financiële beloningen zoals salaris of reiskostenvergoedingen en psychologische voordelen verwijzen onder andere naar

gevoelens van verbondenheid en betekenis. Na deze introductie van employer branding, werd het concept al gauw geïntegreerd in zowel de marketing- als de *human resource management*- (HRM) literatuur. Sindsdien wordt employer branding (onder meer) veelvuldig gezien als een innovatieve rekruteringsstrategie die de krapte op de arbeidsmarkt het hoofd kan bieden.

In tegenstelling tot klassieke rekrutering, genereert men door in te zetten op employer branding een continue (rekruterings-)boodschap die de organisatie als attractieve en unieke werkgever profileert (Backhaus & Tikoo, 2004; Chapman & Mayers, 2015; Collins & Kanar, 2014). Het bijzondere van employer branding is dat het zich niet enkel richt op potentiële medewerkers, maar ook tracht om de organisatie intern (onder huidige medewerkers) te promoten (bv. Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding is daarom een (rekruterings-)strategie die wijdverspreid is en verschillende doelen gelijktijdig probeert te behalen. Zoals eerder al aangehaald kan een organisatie door in te zetten op employer branding primair beogen om de rekruteringsprocessen te verbeteren. Daarnaast hopen organisaties vaak toch ook dat een investering in employer branding financieel voordeel biedt. Echter is dit tot op heden niet bestudeerd in de wetenschappelijke literatuur.

DE UITKOMSTEN VAN EMPLOYER BRANDING

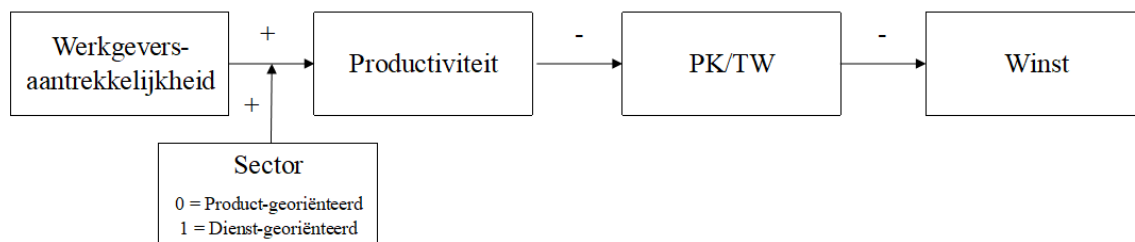
De wetenschappelijke literatuur rondom employer branding focust zich voornamelijk rond de determinanten van het employer brand. Als er al uitkomsten van employer branding worden onderzocht zijn dit vaak directe uitkomsten. Zo tonen vele studies dat employer branding een positieve impact heeft op de werkgeversaantrekkelijkheid van organisaties (bv. Lievens, Van Hove & Schreurs, 2005; Van Hove, Bas, Cromheecke & Lievens, 2013). We weten ook al dat employer branding leidt tot verhoogde intenties om te solliciteren (Knox & Freeman, 2006) en tot een betere kwaliteit van sollicitanten (Biswas & Suar, 2016; Dineen & Allen, 2016). Naast deze rekruteringsuitkomsten toont recent onderzoek aan dat employer branding leidt tot minder absentieïsme (De Stobbeleir, De Clippeleer, Caniëls, Godertier, Deprez, De Vos & Buyens, 2016) en lager verloop (Dineen & Allen, 2016). Dit hangt samen met de bevinding dat werkgevers met een sterk employer brand genieten van tevreden werknemers (Fulmer, Gerhart & Scott, 2003).

De voorgaande studies richten zich op directe uitkomsten van employer branding, maar niet op indirecte uitkomsten van employer branding zoals financieel voordeel. De studie van Fulmer en collega's (2003) is (vrijwel) de enige die wél een meer distale uitkomst van employer branding onder de loep neemt. Het onderzoek focuste zich namelijk op de relatie tussen employer branding en financiële organisatieprestaties. Er werd aangetoond dat werkgevers uit de top 100 van de zogenoemde 'Great Place To Work' lijst in de Verenigde Staten financieel beter scoren dan vergelijkbare werkgevers die niet in deze lijst staan. Dit toont dat er een mogelijk verband bestaat tussen voluit inzetten op employer branding en het behalen van betere financiële resultaten dan de concurrentie. Echter levert deze studie slechts ondersteuning van samenhang en dus geen onomstotelijk bewijs dat employer branding ook daadwerkelijk leidt tot betere financiële bedrijfsresultaten.

RESOURCE-BASED VIEW

Ondanks het gebrek aan empirisch bewijs dat employer branding tot positieve financiële bedrijfsresultaten leidt, kan de *resource-based view* gebruikt worden om dit potentiële verband uit te leggen. De resource-based view is een wetenschappelijke theorie die uitlegt hoe een organisatie blijvend financieel voordeel kan behalen (Boxall & Purcell, 2011). Volgens deze theorie zijn de werknemers (het menselijk kapitaal dat aangeworven en behouden wordt) datgene waardoor employer branding tot financieel voordeel kan leiden (Ployhart & Kim, 2014). Menselijk kapitaal in organisaties kan namelijk voldoen aan vier voorwaarden waardoor het een meerwaarde kan bieden ten opzichte van de concurrentie. Allereerst kan menselijk kapitaal *waardevol* zijn afhankelijk van de mate waarin het personeel ervoor zorgt dat de organisatiestrategie effectief en efficiënt uitgevoerd kan worden. Daarnaast zorgt de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt ervoor dat menselijk kapitaal *zeldzaam* is. Door de specificiteit van de hedendaagse arbeidsmarkt is menselijk kapitaal ook *moeilijk te imiteren* voor concurrenten. De dynamiek die mensen samen hebben is lastig te imiteren en zorgt daarnaast ook voor een situatie waarin het onduidelijk is welk individu het financieel voordeel genereert. Tenslotte is het voor een organisatie niet eenvoudig om menselijk kapitaal te *vervangen*. Met name gezien de huidige, al erg hoge niveaus van automatisering wordt het voor veel organisaties steeds lastiger om menselijk kapitaal bijvoorbeeld te vervangen door machines. Al met al, biedt menselijk kapitaal dus voldoende potentieel om bij te dragen aan het competitief voordeel van de organisatie.

Op basis van de resource-based view hebben verschillende studies (gesitueerd binnen het HRM-domein) reeds aangetoond dat menselijk kapitaal een positief effect heeft op de financiële bedrijfsresultaten. Ook meta-analyses bevestigen een positief effect van HRM praktijken op bedrijfsresultaten via de impact op het menselijk kapitaal van een organisatie (vb. Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Eén van de specifieke modellen dat HR praktijken relateert aan organisatieprestaties, is het model van Sels en collega's (2006). Dit model stelt dat HR praktijken een positief, direct effect hebben op productiviteit. Door deze verhoogde productiviteit zou de personeelskost per toegevoegde waarde dalen. Uiteindelijk wordt verondersteld dat dit leidt tot een hogere winst. Employer branding beoogt het beste menselijk kapitaal aan te werven en te behouden en kan daarom beschouwd worden als een HR praktijk. Omwille hiervan passen we in deze studie het model van Sels en collega's (2006) toe om de relatie tussen employer branding en financiële bedrijfsresultaten te testen. We verwachten daarbij dat employer branding (gemeten als werkgeversaantrekkelijkheid) leidt tot een verhoogde productiviteit, wat vervolgens de personeelskosten per toegevoegde waarde vermindert en leidt tot een hogere winstgevendheid. In aanvulling daarop testen we of dit verband sterker is voor dienstgeoriënteerde organisaties dan voor productgeoriënteerde organisaties. De onderstaande figuur toont ons onderzoeksmodel:



Figuur 1. Onderzoeksmodel

ONDERZOEKSOPZET

Om het voorgaande te testen hebben we gebruik gemaakt van longitudinale data die we hebben verkregen via twee bronnen. Allereerst maakten we gebruik van data die eind 2015 verzameld werd door Randstad in het kader van hun Employer Brand Research. In het kader van dit onderzoek wordt jaarlijks een vragenlijst verspreid die peilt naar (onder andere) de

werkgeversaantrekkelijkheid van ruim 300 Belgische organisaties. De respondenten kregen een subset van 30 van deze organisaties voorgeschoteld waarbij ze voor alle organisaties waarmee ze bekend waren aangaven of ze er graag voor zouden willen werken¹. Op deze wijze werd er voor 333 Belgische organisaties inzicht verschaft omtrent hun werkgeversaantrekkelijkheid. Om gegevens omtrent de financiële bedrijfsresultaten van organisaties in 2016 te verkrijgen raadpleegden we de Belfirst database. Deze database geeft toegang tot de rekeningen van alle Belgische organisaties die een neerleggingsplicht hebben bij de balanscentrale van de Nationale Bank van België. In deze database bevinden zich onder andere gegevens over de productiviteit (als de netto toegevoegde waarde per gewerkt uur), personeelskost per toegevoegde waarde, winst (als ratio van de winst [na rente] en het eigen vermogen) en sector (via NACE codes) van deze verschillende organisaties voor het jaar 2016. Door de gegevens uit beide databases te koppelen, verkregen we de benodigde informatie voor 114 Belgische organisaties. Hiervan waren (op basis van de NACE codes) 74 organisaties voornamelijk dienstgeoriënteerd en 40 organisaties voornamelijk productgeoriënteerd. Gemiddeld genomen hadden de organisaties 1 454 medewerkers in dienst (min=40, max=23 882) en waren er 47 jaren verstreken sinds hun oprichting (min=8,max=238). De analyses werden uitgevoerd met de PROCESS Macro van Hayes (2013). Naast de hoofdvariabelen, werd er rekening gehouden met het aantal werknemers, de leeftijd van de organisatie en de kapitaalintensiteit (als vaste activa in verhouding tot het werknemersaantal), en de winst van de organisatie in het voorgaande jaar (2015).

EMPLOYER BRANDING EN PRODUCTIVITEIT

Wanneer we keken naar de gehele populatie van organisatie, vonden we dat hogere werkgeversaantrekkelijkheid (als maatstaaf voor employer branding) inderdaad leidde tot een hogere productiviteit ($\beta=.29$). Als we dit vergelijken met de resultaten van eerdere studies, kunnen we concluderen dat dit een relatief sterk effect is (cf. Sels et al., 2006, $\beta=.10$; Koch & McGrath, 1996, $\beta=.13$). Deze bevindingen tonen dat employer branding, evenals HR praktijken, de productiviteit van de organisatie direct beïnvloedt. Waar voor HR praktijken

¹ Als antwoord op de vraag (in het Nederlands of Frans): 'Op basis van uw eerste indruk van het bedrijf, in welke mate zou u graag werken voor dit bedrijf?', 1=u zou helemaal niet graag voor de organisatie werken, 5=u zou heel graag voor de organisatie werken (Randstad, 2015).

dit effect meestal verloopt via het positieve effect op de kennis en vaardigheden van medewerkers (bv. Combs et al., 2006), geldt voor employer branding dat het effect op de kwantiteit en kwaliteit van de sollicitantenpool mogelijk een rol speelt (Ployhart & Kim, 2014). Een verhoogde kwantiteit en kwaliteit van de sollicitantenpool zorgt er namelijk voor dat een organisatie betrokken medewerkers aantrekt met de beste kennis en vaardigheden (Biswas & Suar, 2016; Fulmer et al., 2003). Omdat goed gekwalificeerde en betrokken medewerkers vaak sneller en efficiënter werken én beter werk afleveren leidt dit vermoedelijk tot de, door onze resultaten aangetoonde, verhoogde productiviteit (i.e. verbeterde kwantiteit en kwaliteit van producten en/of diensten, Harter et al., 2002).

PRODUCTIVITEIT EN PERSONEELSKOST PER TOEGEVOEGDE WAARDE

De volgende stap in onze analyses was het testen van het effect van productiviteit op de personeelskost per toegevoegde waarde. In lijn met onze verwachtingen, toonde de analyses een significant effect dat impliceerde dat de verhoogde productiviteit leidde tot een lagere personeelskost per toegevoegde waarde ($\beta = -.57$). Dit houdt in dat door de stijging in productiviteit de organisatie een hogere toegevoegde waarde kan creëren binnen een gelijk aantal werkuren. Deze verhoogde toegevoegde waarde blijkt niet gepaard te gaan met een gelijke stijging in personeelskosten (onder meer door investeringen in employer branding) waardoor de verhouding tussen personeelskosten en toegevoegde waarde daalt. Met andere woorden: onze resultaten tonen dat employer branding meer opbrengt dan het kost.

PERSONEELSKOST PER TOEGEVOEGDE WAARDE EN WINST

Als finale uitkomst bekeken we het effect van de personeelskost per toegevoegde waarde op de winst van de organisatie. De resultaten toonden aan dat de lagere personeelskost per toegevoegde waarde uiteindelijk bijdroeg aan een hogere winst ($\beta = -.16$). De verhoogde toegevoegde waarde speelt een grote rol in het behalen van deze hogere winst.

Organisaties financieren namelijk hun interne kosten zoals personeelskosten, productiekosten en ander kapitaal (zoals rente, winst) van de gecreëerde toegevoegde waarde. Wanneer deze gecreëerde toegevoegde waarde toeneemt, maar overige kosten gelijk blijven leidt de toename in toegevoegde waarde tot een verhoogde winstgevendheid.

Een hogere winst betekent dat een organisatie een verhoogde zogenoemde *return on*

investment kan tonen, wat helpt om toekomstige financiële hulpmiddelen aan te trekken via bijvoorbeeld de eigenaars of aandeelhouders (Sels et al., 2006). Kijkend naar de resultaten van deze studie kan er dus geconcludeerd worden dat, over het algemeen en ongeacht de grootte en leeftijd van de organisatie, employer branding bijdraagt aan een verhoogde winstgevendheid.

SECTORALE VERSCHILLEN

Het voorgaande toont een algemeen positief effect van employer branding op de financiële bedrijfsresultaten van organisaties. Echter, wanneer we de vergelijking maken tussen product- en dienstgeoriënteerde organisaties zien we dat de voorgaande bevindingen enkel accuraat zijn voor dienstgeoriënteerde organisaties. Onze analyses tonen namelijk dat werkgeversaantrekkelijkheid de productiviteit van organisaties die voornamelijk productgeoriënteerd zijn niet beïnvloedt. Dit terwijl we voor organisaties die voornamelijk dienstgeoriënteerd zijn een sterk effect van werkgeversaantrekkelijkheid op productiviteit vinden ($\beta=.41$).

Om deze resultaten te duiden is het van belang dat we de verschillen tussen beide sectoren blootleggen. Product- en dienstgeoriënteerde organisaties verschillen van elkaar wanneer we kijken naar de graad van tastbaarheid. Productgeoriënteerde organisaties richten zich voornamelijk op het produceren van tastbare producten met ruwe materialen. Organisaties die voornamelijk dienstgeoriënteerd zijn focussen zich met name op niet-tastbare diensten (Rubin, 1973). Deze niet-tastbare diensten zijn vaak het resultaat van menselijke interactie. De kwaliteit van deze interactie hangt af van de kwaliteit van het personeel van de organisatie. Bijvoorbeeld: wanneer een adviesbureau ingeschakeld wordt om organisatieadvies te geven (een niet-tastbare dienst), hangt de kwaliteit van het organisatieadvies in zeer grote mate af van de competenties van de betrokken adviseur(s). Er kan dus gezegd worden dat menselijk kapitaal centraal staat in dienstgeoriënteerde organisaties en deze zich daarom door dit menselijk kapitaal kunnen differentiëren van de concurrentie wat leidt tot financieel voordeel. In productgeoriënteerde organisaties staat menselijk kapitaal echter minder centraal bij het genereren van financieel voordeel dan in dienstgeoriënteerde organisaties. Becker en Huselid (2006) erkenden al eerder dat 'niet alle strategische processen sterk afhankelijk zijn van menselijk kapitaal' (p904). In een groot deel

van de strategische processen in de operationele kern van productgeoriënteerde organisaties staan niet medewerkers, maar machines centraal. Dit vermindert de waarde van menselijk kapitaal in de operationele kern van de organisatie. Mogelijk heeft menselijk kapitaal in productgeoriënteerde organisaties enkel op de lange termijn effect op het financieel voordeel door de ontwikkeling van nieuwe producten of machines. Op de korte termijn heeft employer branding (door het aantrekken en behouden van competente werknemers) daarom weinig effect op de productiviteit en de daaropvolgende personeelskosten per toegevoegde waarde en winstgevendheid van organisaties.

BEPERKINGEN

Bij de interpretatie van voorgaande resultaten moet rekening worden gehouden met de beperkingen van deze studie. Allereerst kan, ondanks de geleverde inspanningen, de causaliteit tussen de verschillende variabelen niet ontegensprekelijk vastgesteld worden. Employer branding is namelijk sterk gerelateerd aan het HR systeem van de organisatie, waardoor beide concepten niet los van elkaar gezien kunnen worden. Het is dus bijvoorbeeld mogelijk dat organisaties met een sterk employer brand veel opleiding voorzien en het daardoor beter doen, los van de impact van het employer brand op de instroom. Ten tweede kan gesteld worden dat de opdeling tussen voornamelijk product- en dienstgeoriënteerde organisaties een artificiële opsplitsing betreft die in de praktijk niet zo eenduidig is. Echter toonden post-hoc analyses aan dat wanneer de sector-opdeling vervangen wordt door kapitaalintensiteit, de resultaten vergelijkbaar blijven. Als laatste, is de tijdsspanne van 1 jaar een mogelijke beperking van deze studie. Mogelijk heeft employer branding, met name in productgeoriënteerde organisaties, pas na een langere tijd effect.

IMPLICATIES VOOR PRAKTIJK EN BELEID

De resultaten van deze studie tonen aan dat employer branding reeds binnen één jaar in dienstgeoriënteerde organisaties leidt tot financieel voordeel, waar dit niet geldt voor productgeoriënteerde organisaties. Deze bevindingen betekenen echter niet dat productgeoriënteerde organisaties geen baat hebben bij employer branding. Investerings in employer branding moeten in beide organisaties wellicht gedaan worden met een ander doel. Dienstgeoriënteerde organisaties kunnen vasthouden aan het tweeledig doel van employer branding: het verbeteren van het rekruteringsproces en het vergroten van

financiële bedrijfsresultaten. In deze sector speelt menselijk kapitaal een cruciale en directe rol in het vergroten van de winstgevendheid. Omdat employer branding ervoor zorgt dat de meest competente werknemers (i.e. menselijk kapitaal) kunnen worden aangetrokken, is het vergroten van financieel voordeel een zinvolle doelstelling voor dienstgeoriënteerde organisaties. In productgeoriënteerde organisaties daarentegen, staat menselijk kapitaal veel minder centraal in het genereren van financieel voordeel op de korte termijn. De doelstelling voor employer branding in productgeoriënteerde organisaties zou zich daarom enkel moeten focussen op het verbeteren van het rekruteringsproces. Door de impact van employer branding op het vergroten en verbeteren van de sollicitantenpool helpt employer branding om langdurige openstaande vacatures te voorkomen. Op deze manier zorgt employer branding ervoor dat de continuïteit van het productieproces gewaarborgd kan worden.

Naast deze praktische implicaties, biedt deze studie ook aanvullende inzichten op beleidsniveau. Investerings in employer branding worden door organisaties voornamelijk gedaan om de krapte op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden. Het is een strategie die een organisatie zelf kan toepassen om eventuele personeelstekorten aan te pakken, naast eventuele beleidsaanpassingen op hoger niveau. Eerder onderzoek toonde al dat employer branding inderdaad een effectieve strategie is om de kwantiteit en kwaliteit van de sollicitantenpool te vergroten (Biswas & Suar, 2016; Knox & Freeman, 2006). Ook werden er verbanden met retentie en engagement aangetoond (Biswas & Suar, 2016; Fulmer et al., 2003). In die zin biedt employer branding voor organisaties mogelijk een oplossing voor het personeelstekort. Bovendien toont de huidige studie aan dat employer branding daarnaast binnen een tijdsspanne van één jaar een financieel voordeel kan genereren voor dienstgeoriënteerde organisaties. Dit toont dat investeringen in employer branding in dienstgeoriënteerde organisaties zelfs méér oplevert dan enkel het tegengaan van personeelstekorten. Mogelijk is deze waarde van employer branding echter niet stabiel doordat vele organisaties deze strategie zullen toepassen waardoor er waarde ervan zal verminderen. Daarom moet ervoor gewaakt worden dat employer branding niet als substituut wordt gezien voor andere organisatie- en beleidsaanpassingen (bv. proactief opleidingsbeleid, arbeidsreserve aanspreken) die noodzakelijk zijn om de krapte op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden.

Sanne Ghielen, Yelena Francken, Rein De Cooman en Luc Sels

KU Leuven, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, Research Centre for Work and Organisation Studies

REFERENTIES

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016) Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chapman, D. S., & Mayers, D. (2015) Recruitment processes and organizational attraction. In: I. Nikolaou & Oostrom J.K. (Eds.) *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice*: 27-42. Hove: Psychology Press.
- Collins C.J. & Kanar A.M. (2014) Employer Brand Equity and Recruitment Research. In: K.Y.T. Yu & D.M. Cable (Eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment*: 284 -297. Oxford: Oxford University Press.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- De Stobbeleir, K. E., De Clippelaar, I., Caniëls, M. C., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2016). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31.
- Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following “best places to work” certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1), 90-112.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.
- Ployhart, R.E. & Kim, Y. (2014) Strategic Recruiting. In: K.Y.T. Yu & D.M. Cable (Eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment*: 5-20. Oxford: Oxford University Press.
- Rubin, I. I. (1973). *Essays on Marx's theory of value*. Quebec: Black Rose Books. Ltd.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM–Performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013) The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.