



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Employer brand image: HRM meets Marketing

Evelien Breukers
Yanni Vanderstegen

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting marketing

PROMOTOR :

Prof. dr. Sara LEROI-WERELDS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Employer brand image: HRM meets Marketing

Evelien Breukers

Yanni Vanderstegen

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting marketing

PROMOTOR :

Prof. dr. Sara LEROI-WERELDS

Belangrijke vermelding

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk. Er was impact op de datacollectie bij de studenten. Dit zal verder besproken worden in onderdeel vier van deze masterproef.

Woord vooraf

Deze masterproef is het sluitstuk van onze opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, met als afstudeerrichting Marketing. Deze masterproef behandelt het thema *employer branding* en meer specifiek luidt de onderzoeksvraag als volgt: Hoe kan de *employer brand image* het beslissingsgedrag van BEW-studenten beïnvloeden tijdens hun zoektocht naar een werkgever? Deze onderzoeksvraag gaf ons een jaar lang de mogelijkheid om ons te verdiepen in het begrip *employer branding*, alsook de voordelen en de activiteiten hieromtrent. Enerzijds hadden we de mogelijkheid om bedrijven te interviewen over de manier waarop zij aan *employer branding* doen en de opportuniteiten en uitdagingen die dat met zich meebrengt. Anderzijds hadden we de mogelijkheid om te onderzoeken welke factoren BEW-studenten belangrijk vinden bij het kiezen van een werkgever.

In dit voorwoord willen we een aantal mensen bedanken voor hun hulp en medewerking. Eerst en vooral willen we onze promotor Prof. dr. Sara Leroi-Werelds bedanken voor de algemene begeleiding en feedback doorheen deze masterproef. Ze heeft ons erg geholpen met het verzamelen van data en ze heeft ons gedurende het volledige onderzoek geholpen en bijgestaan om dit eindresultaat te kunnen verwezenlijken.

Bovendien willen we ook de vijf werknemers bedanken die we mochten interviewen omtrent hun ervaring met *employer branding* in het bedrijf waarin ze werken. We willen hen bedanken voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt en de informatie die ze hebben gegeven omtrent dit onderwerp. Dit heeft ons de mogelijkheid gegeven om te kijken hoe het er in de bedrijfswereld daadwerkelijk aan toe gaat. Ook willen we onze medestudenten Marketing bedanken voor het deelnemen aan een korte focusgroep.

Ten slotte willen we nog graag onze ouders en familie bedanken, die ons niet alleen gedurende deze masterproef, maar ook gedurende onze hele opleiding altijd zijn blijven steunen.

Wij wensen u veel plezier toe bij het lezen van deze masterproef.

Yanni Vanderstegen en Evelien Breukers

Samenvatting

Probleemstelling

De *war for talent* houdt steeds meer bedrijven bezig in de competitieve omgeving waarin ze opereren. Bedrijven trachten zich te differentiëren om getalenteerde werknemers aan te trekken en hen te overtuigen in het bedrijf te blijven werken (Knox & Freeman, 2006). Bovendien zijn het steeds vaker de werkgevers die jobkandidaten moeten overtuigen om in hun bedrijf te komen werken, in plaats van dat jobkandidaten het bedrijf moeten overtuigen om hem of haar aan te werven (Schollaert et al., 2017). *Employer branding* vormt dan ook een belangrijke activiteit voor bedrijven om geschikte getalenteerde mensen aan te trekken. Het kan omschreven worden als de inspanningen die het bedrijf levert om naar bestaande en toekomstige werknemers te communiceren dat het een aantrekkelijke plek is om te werken (Edwards, 2009; Moroko & Uncles, 2008; Myrden & Kelloway, 2015). Een bedrijf wil zich dan ook positioneren in het hoofd van de jobzoekers als een *employer of choice*. De *employer of choice* wordt gedefinieerd als die werkgever die de voordelen kan leveren die de potentiële werknemers wensen (Ronda et al., 2018).

Veel bestaand onderzoek is gericht op het onderzoeken van *employer branding* bij studenten in landen buiten Europa (Agrawal & Swaroop, 2009; Arachchige & Robertson, 2011; Bellou, Chaniotakisb, Kehagias, & Rigopoulou, 2015; Bruschi, Bruschi, & Kozlowski, 2018; Knox & Freeman, 2006). Deze masterproef richt zich dan ook op studenten Bedrijfseconomische Wetenschappen van de Universiteit Hasselt. De onderzoeksvraag luidt als volgt: Hoe kan de *employer brand image* het beslissingsgedrag van BEW-studenten beïnvloeden tijdens hun zoektocht naar een werkgever? Deze onderzoeksvraag is onderverdeeld in volgende deelvragen:

- Hoe wordt *employer branding* gebruikt om laatstejaarsstudenten aan te trekken?
- Welke factoren hebben een significante impact op de keuze van BEW-studenten voor een werkgever?
- In welke mate spelen bedrijven in op de factoren die studenten belangrijk vinden bij het kiezen van een werkgever?

Methodologie en resultaten

Deze masterproef bestaat uit twee delen, namelijk een onderzoek gefocust op de bedrijven en een onderzoek gefocust op de studenten.

Studie 1: bedrijven

Een eerste studie bestaat uit een kwalitatief onderzoek, door middel van diepte-interviews, bij vijf werknemers van vijf verschillende bedrijven. Het doel van dit onderzoek bestaat uit het verkrijgen van meer inzichten in hoe *employer branding* gebruikt wordt om laatstejaarsstudenten aan te trekken. Omtrent dit onderzoek kan er gesteld worden dat bedrijven heel wat activiteiten ondernemen om studenten aan te trekken, zoals onder andere het organiseren van bedrijfsbezoeken

en stages, het deelnemen aan jobbeurzen, het geven van gastcolleges en het samenwerken met studentenverenigingen. Deze activiteiten laten de studenten toe al kennis te kunnen maken met hoe het er in de bedrijfswereld aan toe gaat. De meeste bedrijven beginnen hun *employer branding* activiteiten met het opstellen van een *employee value proposition*. Deze geeft een antwoord op de vraag waarom een jobzoeker zou moeten kiezen voor dit bedrijf. Om de studenten aan te trekken met de juiste aantrekkelijke, maar ook geloofwaardige boodschap, proberen de werkgevers op de hoogte te blijven van wat studenten belangrijk vinden door rapporten van externe organisaties door te nemen, zoals onder andere de Randstad *Employer Brand* studie. Ook hechten de werkgevers veel belang aan het spreken van studenten op jobbeurzen. Hoewel de geïnterviewden het moeilijk vonden een antwoord te geven op de vraag welke elementen zij denken dat studenten belangrijk vinden bij het kiezen van een werkgever, kwamen volgende elementen naar voren: goede begeleiding, balans werk-privé, dicht bij huis werken, diversiteit in het werk en de taken, doorgroeimogelijkheden, loon, bedrijfswagen, reputatie, studieachtergrond, duurzaamheid, toekomstperspectief en het zijn van een familiebedrijf. De voordelen van *employer branding* zijn veelzijdig. *Employer branding* helpt bij het creëren van naamsbekendheid, differentiatie ten opzichte van de concurrenten die ook studenten proberen aan te trekken, het creëren van een hogere instroom en het helpt bij het creëren van een betere fit tussen de werkgever en de potentiële werknemer.

Studie 2: studenten

Het tweede deel van deze masterproef bestaat uit een onderzoek bij de studenten Bedrijfseconomische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het doel van dit onderzoek is nagaan welke factoren van *de employer brand* een significante impact hebben op de keuze van BEW-studenten voor een werkgever. Hierbij wordt er eerst gebruik gemaakt van een exploratieve kwalitatieve studie om na te gaan welke elementen studenten in rekening nemen wanneer ze op zoek gaan naar een mogelijke werkgever. Deze exploratieve studie bestond uit een focusgroep bij zes laatstejaarsstudenten. Vervolgens werd een kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij 86 BEW-studenten aan de Universiteit Hasselt, door middel van een gestructureerde online vragenlijst via Qualtrics. Deze vragenlijst werd opgesteld op basis van volgende zeven factoren van de *employer brand*: bedrijfskenmerken, jobstructuur, sociale omgeving, relaties, persoonlijke groei, organisationele dynamiek en persoon-organisatie fit. Er werd onderzocht wat het effect is van deze zeven factoren van de *employer brand* op de aantrekkelijkheid van de werkgever en de *employer of choice*. Deze analyse werd gevoerd via de PLS-SEM methode. De resultaten van dit onderzoek toonden aan dat drie factoren van de *employer brand* een significante positieve impact hebben op de keuze van de BEW-studenten. Ten eerste werd een significante positieve relatie gevonden tussen de bedrijfskenmerken en de aantrekkelijkheid van de werkgever en de werkgever als een *employer of choice*. Onder bedrijfskenmerken behoren onder andere volgende elementen: bekendheid van het bedrijf, reputatie, grootte van het bedrijf, winstgevendheid van het bedrijf en *corporate social responsibility*. Ook tussen persoonlijke groei en *employer of choice* werd een significante positieve relatie gevonden. Tot deze factor behoren onder andere springplank voor toekomstige werkgelegenheid, beschikbaarheid van opleidingen en trainingen, interdepartementale ervaring, goede promotiemogelijkheden en de mogelijkheid om diploma vaardigheden toe te passen. Ten derde werd een significante positieve relatie gevonden tussen de persoon-organisatie fit en de

aantrekkelijkheid van de werkgever en de *employer of choice*. Studenten geven de voorkeur aan bedrijven die volgens hen passen bij de waarden en normen die ze zelf belangrijk vinden. De significante relatie die gevonden werd tussen jobstructuur en *employer of choice* was negatief. Tot deze factor behoort onder andere jobzekerheid, loon, aantrekkelijke extralegale voordelen, diversiteit van de taken en interessante jobinhoud. Een mogelijke verklaring voor deze significante negatieve relatie is dat studenten eerder de voorkeur kunnen hebben voor een job met een lager loon en een interessante jobinhoud, dan een job met een hoger loon en een minder interessante jobinhoud. Ook jobzekerheid speelt mogelijk minder een rol voor de studenten. Studenten kunnen eerder op zoek zijn naar flexibiliteit en het opdoen van ervaringen in verschillende bedrijven. Een vergelijking tussen de resultaten van de studie bij de bedrijven en de studie bij de studenten toonde aan dat de geïnterviewden van de vijf verschillende bedrijven de elementen opgaven die BEW-studenten belangrijk vinden.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de *employer brand image* het beslissingsgedrag van BEW-studenten beïnvloedt tijdens hun zoektocht naar een werkgever. Bedrijven kunnen door middel van hun *employer branding* activiteiten invloed uitoefenen op het beeld dat studenten hebben over het bedrijf als werkgever. Het is van belang dat bedrijven op de hoogte zijn van de elementen die studenten in rekening nemen bij het kiezen van een werkgever, om hier dan op een effectieve manier op in te spelen in hun communicatie en activiteiten gericht naar de studenten.

Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Deze masterproef kende ook een aantal beperkingen, waaruit suggesties voor verder onderzoek kunnen worden afgeleid. Een belangrijke beperking van dit onderzoek is de lage respons bij de kwantitatieve studie bij de BEW-studenten. Dit kan te wijten zijn aan de opstelling van de vragenlijst, maar ook aan de COVID-19 maatregelen die dataverzameling op de campus onmogelijk maakten. Verder vormt ook de beperkte doelgroep een beperking voor deze masterproef. De resultaten zijn gebaseerd op de mening van 86 BEW-studenten aan de Universiteit Hasselt. De bevindingen kunnen dan ook niet veralgemeend worden naar studenten uit andere faculteiten of andere universiteiten. Een derde beperking komt voort uit het kwalitatief onderzoek. Door een gebrek aan tijd en positieve reacties zijn er slechts vijf werknemers bij vijf verschillende bedrijven bevroegd. De inzichten uit de diepte-interviews kunnen dan ook niet veralgemeend worden naar andere bedrijven. Suggesties voor verder onderzoek bestaan dan ook uit een uitbreiding van de doelgroep, naar meerdere faculteiten en universiteiten en bovendien kan er gekeken worden naar meerdere bedrijven.

Inhoudsopgave

Belangrijke vermelding	1
Woord vooraf	3
Samenvatting	5
Inhoudsopgave	9
1 Probleemstelling	13
2 Literatuurstudie.....	15
2.1 Employer brand	15
2.1.1 Definitie employer brand	15
2.1.2 Werkgeversidentiteit	15
2.1.3 Werkgeversimago.....	16
2.1.4 Kenmerken van een succesvolle employer brand	16
2.2. Employer branding	20
2.2.1 Definitie employer branding	20
2.2.2 Doel van employer branding	20
2.2.2.1 Aantrekken nieuw talent	21
2.2.2.2 Differentiatie ten opzichte van concurrenten.....	23
2.2.2.3 Tevredenheid huidige werknemers	23
2.2.2.4 Interne marketing	25
2.3 Opbouw van het conceptueel model	27
2.3.1 Employer of choice	27
2.3.2 Aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever.....	27
2.3.3 Factoren van de employer brand	29
2.3.3.1 Bedrijfskenmerken	31
2.3.3.2 Jobstructuur	33
2.3.3.3 Sociale omgeving.....	34
2.3.3.4 Relaties	35
2.3.3.5 Persoonlijke groei	35
2.3.3.6 Organisationele dynamiek	36
2.3.3.7 Persoon-organisatie fit.....	37
2.4 Samenvatting van concepten en relevante begrippen	39
3 Studie 1: bedrijven	43

3.1 Methodologie.....	43
3.2 Resultaten.....	44
3.2.1 Employer branding in de bedrijven	44
3.2.2 Definiëring employer branding	45
3.2.2.1 Potentiële werknemers	45
3.2.2.2 Interne marketing.....	45
3.2.3 De ervaren voordelen van employer branding	46
3.2.4 Activiteiten rond employer branding.....	47
3.2.5 Campus recruitment	48
3.2.6 Strategie om jobzoekers aan te trekken	49
3.2.7 Elementen van de potentiële werkgever	51
3.2.7.1 Elementen die pas afgestudeerden belangrijk vinden.....	51
3.2.7.2 Inspelen op de elementen	53
3.2.7.3 Evolutie in de elementen.....	55
3.2.8 Hoe de bedrijven op de hoogte blijven	56
3.2.9 Persoon-organisatie fit	58
3.2.10 Employer branding in de toekomst.....	59
3.3 Discussie studie 1	60
4 Studie 2: studenten	63
4.1 Methodologie.....	63
4.1.1 Exploratieve kwalitatieve studie	63
4.1.2 Kwantitatieve studie	63
4.1.2.1 De doelgroep.....	64
4.1.2.2 De vragenlijst.....	65
4.1.2.3 Items van de constructen	66
4.1.2.4 Voorbereidende analyse.....	73
4.1.2.5 Data-analyse.....	75
4.1.2.5.1 Reflectieve en formatieve constructen	75
4.2 Resultaten.....	77
4.2.1 Focusgroep	77
4.2.2 Kwantitatieve studie studenten	79
4.2.2.1 Reflectieve constructen.....	79
4.2.2.1.1 Unidimensionaliteit	79

4.2.2.1.2 Internal consistency reliability	80
4.2.2.1.3 Content validity	80
4.2.2.1.4 Item validity	80
4.2.2.1.5 Within-method convergent validity	82
4.2.2.1.6 Discriminant validity	82
4.2.2.2 Formatieve constructen	83
4.2.2.2.1 Content validity	83
4.2.2.2.2 Item validity	83
4.2.2.2.3 Discriminant validity	88
4.2.2.3 Analyse structureel model	89
4.2.2.3.1 Coefficient of determination	89
4.2.2.3.2 Interpretatie coëfficiënten	90
4.3 Discussie studie 2	92
5 Conclusie	95
5.1 Algemene conclusie	95
5.2 Beperkingen van het onderzoek en suggesties voor verder onderzoek	97
5.2.1 Beperkingen van het onderzoek	97
5.2.2 Suggesties voor verder onderzoek	98
6 Referenties	99
7 Bijlagen	103
Bijlage 1: vragenlijst respondenten bedrijven	103
Bijlage 2: vragenlijst focusgroep studenten	105
Bijlage 3: vragenlijst Qualtrics voor studenten	106

1 Probleemstelling

Het aantrekken van geschikt en kwaliteitsvol personeel is van belang in de competitieve omgeving waarin bedrijven vandaag de dag opereren. De *war for talent*, de intense competitie voor talent, is dan ook een veelvoorkomend begrip geworden in onze maatschappij (Knox & Freeman, 2006). Het menselijk kapitaal van een organisatie vormt namelijk een belangrijke bron voor het behalen van een competitief voordeel en is tevens een manier om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten. Bovendien zijn de werknemers een essentieel element om de doelstellingen van het bedrijf te behalen (Knox & Freeman, 2006; Schollaert, Van Hoye, Van Theemsche, & Jacobs, 2017; Tikson, Hamid, & Mardiana, 2018). Demografische trends zoals onder andere een kleiner aanbod van werknemers, de vergrijzing en het op pensioen gaan van de babyboomgeneratie, maken het echter steeds moeilijker om de gaten op de arbeidsmarkt in te vullen (Myrden & Kelloway, 2015). Bovendien zijn werknemers niet enkel te overtuigen met een goed salaris en een bedrijfswagen. Andere factoren, zoals een job die voldoende autonomie en verantwoordelijkheid biedt en het kunnen meewerken aan uitdagende projecten, worden steeds belangrijker bevonden door werknemers (Agrawal & Swaroop, 2009; Myrden & Kelloway, 2015). De juiste talenten aantrekken én behouden wordt dan ook een van de grootste uitdagingen voor bedrijven (Knox & Freeman, 2006; Laus & Franssen, 2019; Schollaert et al., 2017; Tikson et al., 2018).

De *war for talent* creëert een arbeidsmarkt waarin werknemers een bepaalde macht bezitten, omdat geschikte werknemers schaarser zijn dan voorheen. Dit betekent dat kandidaten steeds meer moeten worden overtuigd om voor het bedrijf te kiezen in plaats van dat de sollicitant het bedrijf overtuigt om hem of haar aan te werven (Schollaert et al., 2017). Bedrijven moeten zich differentiëren om getalenteerde mensen ervan te overtuigen bij hen te solliciteren (Knox & Freeman, 2006). *Employer branding* vormt een belangrijk begrip in het rekruteringsproces van bedrijven. *Employer branding* kan omschreven worden als de inspanningen die het bedrijf levert om naar bestaande en toekomstige werknemers te communiceren dat het een aantrekkelijke plek is om te werken (Edwards, 2009; Moroko & Uncles, 2008; Myrden & Kelloway, 2015). Het bedrijf probeert op deze manier de werknemers te overtuigen van de unieke werkervaring die het bedrijf te bieden heeft (Edwards, 2009; Moroko & Uncles, 2008; Myrden & Kelloway, 2015). Alles draait dus om het beeld dat het bedrijf als werkgever naar buiten brengt en de percepties die sollicitanten en werknemers hebben over onder andere de werkgever, de werkplek, de collega's, de cultuur, de werkdruk, de aard van de opdrachten en de mate waarin talenten van werknemers benut worden (Knox & Freeman, 2006; Myrden & Kelloway, 2015). Het is in het voordeel van het bedrijf om een uniek merkimage te creëren in het hoofd van (potentiële) werknemers, aangezien dit belangrijke informatie is waarop mensen zich baseren bij het kiezen van een werkgever (Agrawal & Swaroop, 2009). Ook Jan Denys, arbeidsmarktspecialist bij Randstad, ziet *employer branding* als een fundamenteel instrument om enerzijds nieuwe werknemers aan te trekken en anderzijds personeel op lange termijn te kunnen behouden (Laus & Franssen, 2019).

Een onderscheidende *employer brand* kan dan ook een strategisch wapen zijn in de *war for talent* (Schollaert et al., 2017). De *employer brand* omvat de functionele, economische en psychologische baten die aangeboden worden door de werkgever en ermee geassocieerd worden (Bellou,

Chaniotakisb, Kehagias, & Rigopoulou, 2015; Moroko & Uncles, 2008; Myrden & Kelloway, 2015; Ronda, Valor, & Abril, 2018). De studie van Knox en Freeman (2006) geeft dan ook aan dat er een positieve correlatie bestaat tussen een aantrekkelijke *employer brand image* en de waarschijnlijkheid dat werkzoekers solliciteren voor de job (Knox & Freeman, 2006).

Om talentvolle werknemers aan te trekken, is het natuurlijk van belang te weten wat hen drijft bij het maken van hun jobkeuze. Zo kunnen onder andere de personeels- en de marketingafdeling binnen het bedrijf bijdragen aan de *employer brand*. Door de wensen en behoeften van sollicitanten en werknemers beter te begrijpen en beter op deze behoeften in te spelen, zullen werkzoekenden meer de neiging hebben te reageren op de jobaanbiedingen die het bedrijf plaatst (Moroko & Uncles, 2008). Echter is de grootste moeilijkheid het creëren van een uniforme en harmonieuze *employer brand* over het volledige bedrijf en deze ook effectief te communiceren naar de buitenwereld. Dit verklaart dan ook waarom het ontwikkelen van een *employer brand* niet beperkt blijft tot slechts één afdeling, maar gerealiseerd wordt in het volledige bedrijf, waarbij ook de huidige werknemers een centrale rol spelen (Brusch, Brusch, & Kozlowski, 2018). Bovendien zal een succesvol geïmplementeerde *employer brand* niet alleen helpen bij het aantrekken van nieuwe talenten, maar ook de tevredenheid van het huidige personeel doen stijgen (Brusch et al., 2018).

Door de schaarste op de arbeidsmarkt focussen steeds meer bedrijven zich op laatstejaarsstudenten, dit wordt ook wel *campus recruitment* genoemd (Agrawal & Swaroop, 2009). Dit omdat dit een interessante en talentvolle groep is en ze deze groep sneller willen aantrekken dan hun concurrenten. Zo gaat er de laatste jaren meer en meer aandacht naar het aantrekken van pas afgestudeerde, jonge mensen die openstaan om te leren en de prestaties van het bedrijf willen helpen verbeteren (Arachchige, 2011; Brusch, 2018; Myrden, 2015). Bedrijven proberen deze pas afgestudeerden aan te trekken door activiteiten te organiseren op universiteiten of op het bedrijf zelf, aanwezig te zijn op jobbeurzen, aantrekkelijke videoboodschappen te verspreiden, enzovoort. Veel onderzoek naar *employer branding* bij studenten werd uitgevoerd in landen buiten Europa (Agrawal, 2009; Arachchige, 2011; Bellou, 2015; Brusch, 2018; Knox, 2006). De hoofdonderzoeksvraag van deze masterproef focust dan ook op het effect van *employer branding* op BEW-studenten van de Universiteit Hasselt. De onderzoeksvraag luidt als volgt: Hoe kan de *employer brand image* het beslissingsgedrag van BEW-studenten beïnvloeden tijdens hun zoektocht naar een werkgever?

De deelonderzoeksvragen die behandeld zullen worden luiden als volgt:

- Hoe wordt *employer branding* gebruikt om laatstejaarsstudenten aan te trekken?
- Welke factoren hebben een significante impact op de keuze van BEW-studenten voor een werkgever?
- In welke mate spelen bedrijven in op de factoren die studenten belangrijk vinden bij het kiezen van een werkgever?

2 Literatuurstudie

Dit onderdeel van de masterproef geeft een overzicht van de relevante literatuur. Ten eerste wordt er dieper ingegaan op de *employer brand*, de relevante aanleunende begrippen ervan en de kenmerken van een succesvolle *employer brand*. Ten tweede wordt er gefocust op *employer branding*, het doel ervan en interne marketing. Ten laatste wordt het conceptueel model besproken. Dit conceptueel model bevat zeven factoren van de *employer brand* en hoe deze bijdragen aan de aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever en de mogelijkheid om gezien te worden als een *employer of choice*. Op het einde van de literatuurstudie is er een schema toegevoegd om de samenhang tussen de relevante begrippen te verklaren en geeft een tabel een overzicht van de vernoemde relevante begrippen met hun betekenis.

2.1 Employer brand

2.1.1 Definitie employer brand

De term *employer brand* verwijst naar het geheel van de functionele, economische en psychologische voordelen die aangeboden worden door de werkgever en ermee geassocieerd worden (Bellou, Chaniotakis, Kehagias, & Rigopoulou, 2015; Drury, 2016; Knox & Freeman, 2006; Moroko & Uncles, 2008; Myrden & Kelloway, 2015; Ronda, Valor, & Abril, 2018; Wilska, 2014). Het functioneel voordeel dat de werknemer ondervindt is werkgelegenheid. De materiële beloningen, waaronder het loon, een bedrijfswagen enzovoort, vallen onder de economische voordelen en de psychologische voordelen voor de werknemer bevatten onder andere het gevoel van richting, het hebben van een doel en het gevoel erbij te horen (Ambler & Barrow, 1996).

Bedrijven proberen een aantrekkelijke *employer brand* te creëren om zo (potentiële) werknemers aan te trekken tot het bedrijf. Toch is er een verschil tussen de *employer brand* die het bedrijf wil uitdragen naar de buitenwereld en de perceptie die de buitenwereld heeft over de *employer brand* van het bedrijf. Dit is een belangrijk onderscheid dat duidelijk wordt door te kijken naar het verschil tussen de werkgeversidentiteit en het werkgeversimago.

2.1.2 Werkgeversidentiteit

De identiteit van de organisatie is het centrale, duurzame en onderscheidende karakter van de organisatie. Wanneer bedrijven hun *employer brand* communiceren, dan communiceren ze hun centrale, duurzame en onderscheidende karakter van hun *employer brand*. De werkgeversidentiteit is dan ook het beeld dat het bedrijf als werkgever aan de buitenwereld wil tonen. Bedrijven met een sterke identiteit zullen sneller komen tot positieve gevolgen zoals hogere werknemerstevredenheid, hogere werknemersprestaties, een betere kwaliteit van de dienstverlening, klantenbehoud en een verminderd personeelsverloop (Edwards, 2009).

2.1.3 Werkgeversimago

Een belangrijke factor die een rol speelt bij het aantrekken van werknemers is het werkgeversimago. Dit is het beeld dat de huidige en potentiële werknemers associëren met het bedrijf enkel en alleen in zijn rol als werkgever (Knox & Freeman, 2006). Het gaat hierbij over de percepties die (potentiële) werknemers hebben over de werkgever, de werkcultuur in het bedrijf, de doorgroeimogelijkheden voor werknemers, de aard en variatie van de werktaken, de mate waarin werknemers beslissingen kunnen nemen, onder andere hun vrijheid en autonomie. Ook gaat dit over de percepties die de (potentiële) werknemers hebben over de samenwerking in het bedrijf, de aandacht voor werknemers als individuen, de relatie tussen de werkgevers en de werknemers, het salaris enzovoort (Agrawal & Swaroop, 2009; Chunping & Xi, 2011; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Wilska, 2014). Het is van belang voor bedrijven dat het imago dat huidige werknemers en jobzoekers hebben over het bedrijf als werkgever overeenkomt met de identiteit van het bedrijf als werkgever. Een bedrijf dat zich kan onderscheiden van haar concurrenten, kan een positief imago behalen in het hoofd van de (potentiële) werknemers (Wilska, 2014). Het uitbouwen van een sterk en aantrekkelijk imago is dan ook belangrijk om talenten aan te trekken. De studie van Knox en Freeman (2006) geeft namelijk aan dat er een correlatie bestaat tussen een aantrekkelijk werkgeversimago en de waarschijnlijkheid dat werkzoekers solliciteren voor de job (Knox & Freeman, 2006; Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

2.1.4 Kenmerken van een succesvolle employer brand

Een succesvolle *employer brand* is een *employer brand* die jobzoekers overtuigt te solliciteren voor een bedrijf. De kenmerken van zo een *employer brand* zijn gebaseerd op twee belangrijke dimensies: aantrekkelijkheid en nauwkeurigheid (Moroko & Uncles, 2008). De eerste dimensie, de aantrekkelijkheid van de *employer brand*, houdt in dat de jobzoeker de mogelijke werkgever percipieert als een aantrekkelijke plaats om te werken. De tweede dimensie, de nauwkeurigheid van de *employer brand*, wordt bepaald door de mate waarin de gepercipieerde *employer brand* overeenkomt met de werkelijke voordelen en werkervaring die het bedrijf te bieden heeft aan (potentiële) werknemers (Moroko & Uncles, 2008). Dit kan dus ook gezien worden als de mate waarin de werkgeversidentiteit overeenkomt met het werkgeversimago.

Beide dimensies worden bepaald door een aantal kenmerken. Ten eerste moeten merken bekend en merkbaar zijn, opdat de jobzoeker er aandacht aan besteedt. Een sterke merkidentiteit en een positieve reputatie kunnen hierbij helpen (Moroko & Uncles, 2008). De reputatie van een bedrijf wordt gedefinieerd als de beeldvorming over een organisatie door mensen buiten de organisatie. Met andere woorden is het het beeld dat de buitenwereld heeft over het bedrijf, wat onder andere bepaald wordt door de acties van het bedrijf zelf. Onderzoek toonde aan dat er een positieve relatie bestaat tussen de bedrijfsreputatie en de intentie om in te gaan op een jobaanbieding van het bedrijf (Sivertzen et al., 2013).

Een tweede kenmerk van een succesvolle *employer brand* is de relevantie voor de (potentiële) werknemer. Een *employer brand* wordt gezien als relevant voor de (potentiële) werknemer, wanneer deze *employer brand* een belangrijk voordeel biedt aan de (potentiële) werknemer waarnaar hij of

zij op zoek is (Moroko & Uncles, 2008). Het is van belang dat bedrijven een unieke *employee value proposition* uitbouwen, die steunt op de voordelen en de waarde die het bedrijf te bieden heeft aan haar huidige en toekomstige werknemers. Een *employee value proposition* biedt een antwoord op de vraag waarom een werknemer voor dit bedrijf zou moeten kiezen, wat samenhangt met de interesses van de (potentiële) werknemer (Bellou et al., 2015; Moroko & Uncles, 2008). Wanneer het bedrijf weet waar de jobzoeker in geïnteresseerd is en hierop inspeelt bij de *employee value proposition*, kan het bedrijf op een effectieve manier de gewenste werknemers aantrekken (Moroko & Uncles, 2008). Wel is het van belang steeds aandacht te besteden aan de mogelijke veranderingen die kunnen optreden. Het is mogelijk dat de voordelen die een bepaalde *employer brand* te bieden heeft aan de (potentiële) werknemers verminderen in belang en dat andere voordelen belangrijker worden voor de (potentiële) werknemers, omdat de verwachtingen en percepties van huidige en potentiële werknemers kunnen veranderen doorheen de tijd. Dit kan op basis van nieuwe informatie die de (potentiële) werknemer verkrijgt via het bedrijf zelf, de media, mond-op-mond, andere personeelsleden enzovoort. De *employer brand* moet dus aangepast worden aan de veranderende behoeften en veranderende informatie van (potentiële) werknemers (App et al., 2012; Moroko & Uncles, 2008). Zo kunnen (potentiële) werknemers bijvoorbeeld steeds meer behoefte hebben aan een goede balans tussen werk en privé en wordt ook autonomie als een belangrijke factor gezien in het uitvoeren van de job. De *employer brand* van een bedrijf kan hier dan ook best aan worden aangepast. Een werkgever die niet inspeelt op de werk-privé balans die (potentiële) werknemers zoeken, kan mogelijk gezien worden als minder relevant voor deze werknemers.

Ook differentiatie vormt een belangrijk kenmerk van een succesvolle *employer brand* en is tevens het derde kenmerk. Een *employer brand* moet zich onderscheiden van die van concurrenten, om een betere positie te bemachtigen in de *war for talent* die vele bedrijven bezighoudt (Moroko & Uncles, 2008). Bovendien wordt informatie steeds meer en steeds sneller verspreid, via bijvoorbeeld online media. Op deze manier ontvangt de jobzoeker bijvoorbeeld informatie van verschillende mogelijke werkgevers. Het is dus van belang dat het bedrijf zich differentieert als werkgever, zodat de jobzoeker de neiging heeft voor dit bedrijf te solliciteren (Moroko & Uncles, 2008).

Een vierde kenmerk van een succesvolle *employer brand* is het vervullen van het psychologisch contract. Het psychologisch contract omvat de percepties over de wederzijdse verplichtingen tussen werknemers en werkgevers (Bellou et al., 2015; Moroko & Uncles, 2008). Dit heeft betrekking op zowel de relatie tussen de werkgever en de huidige werknemers als de relatie tussen de werkgever en de potentiële, toekomstige werknemers. Ten eerste vormen de huidige werknemers een psychologisch contract op basis van hun persoonlijke wensen en noden en vormen ze zo een beeld over de voordelen die ze krijgen van de werkgever. De *employer brand* wordt door huidige werknemers gezien als een voortdurende belofte die de werkgever maakt aan de werknemers, gedurende de volledige periode dat de werknemer tewerkgesteld wordt binnen het bedrijf (Bellou et al., 2015; Chunping & Xi, 2011; Moroko & Uncles, 2008). Huidige werknemers zullen meer geneigd zijn in het bedrijf te blijven wanneer het psychologisch contract vervuld wordt en de beloftes dus worden nagekomen. Wanneer het psychologisch contract niet vervuld wordt, kan dit een negatieve impact hebben op de productiviteit van de werknemer of zelfs leiden tot het nemen van ontslag. Ten

tweede wordt een psychologisch contract door potentiële werknemers, net zoals door huidige werknemers, ook gevormd op basis van hun persoonlijke wensen en noden, maar vormen de potentiële werknemers zo een beeld over de voordelen die ze verwachten te krijgen van de werkgever, aangezien ze nog niet daadwerkelijk tewerkgesteld zijn binnen het bedrijf (Bellou et al., 2015; Chunping & Xi, 2011; Moroko & Uncles, 2008). Potentiële werknemers creëren namelijk percepties over de wederzijdse verplichtingen tussen werknemers en werkgevers door middel van verschillende informatiebronnen, zoals de website van het bedrijf, jobaanbiedingen, jobreclame, media, mond-op-mond enzovoort (Bellou et al., 2015; Chunping & Xi, 2011; Moroko & Uncles, 2008). Een succesvolle *employer brand* zorgt er dus enerzijds voor dat potentiële werknemers aangetrokken worden en anderzijds dat deze aangetrokken personeelsleden ook in het bedrijf willen blijven werken (Moroko & Uncles, 2008).

Ten vijfde vormt ook de consistentie tussen de gepercipieerde *employer brand* (ook wel werkgeversimago genoemd) en de werkelijke werkervaring van de werknemers een belangrijk kenmerk van de succesvolle *employer brand*. Dit hangt samen met de dimensie met betrekking tot de nauwkeurigheid van de *employer brand* (Moroko & Uncles, 2008). Door de vele contactmomenten tussen het bedrijf en de werknemers, zoals tijdens het ingaan op de jobaanbieding, de sollicitatie, de aanwerving en de uiteindelijke job, is de werknemer in staat te evalueren of de werkelijke ervaring ook overeenkomt met de gepercipieerde *employer brand* (Moroko & Uncles, 2008). Met andere woorden, de jobzoeker kan zo nagaan of het imago dat hij of zij had over het bedrijf als werkgever ook overeenkomt met de identiteit die het bedrijf als werkgever aan de buitenwereld wil tonen. Het is dus ook van belang dat het bedrijf het uitbrengen van misleidende of verkeerde informatie tegengaat en steeds nauwkeurige informatie verschaft aan de jobzoekers, zodat ze een zo juist mogelijk beeld kunnen vormen van de werkgever waarvoor ze wensen te solliciteren (Moroko & Uncles, 2008).

Een laatste kenmerk van een succesvolle *employer brand* is de onbedoelde toe-eigening van merkwaarden, zoals productmerken van het bedrijf, het bedrijfsmerk en de *employer brand* (App et al., 2012; Moroko & Uncles, 2008; Wilska, 2014). Dit doet zich voor wanneer jobzoekers het merk van het bedrijf als werkgever onbewust gaan linken aan andere merken van het bedrijf, zoals productmerken of de bedrijfsvisie. Zo is het mogelijk dat, hoewel een bedrijf niet doelbewust de verschillende merkwaarden aan elkaar linkt, de jobzoekers mogelijk toch een link zullen maken tussen deze merkwaarden. Een voorbeeld hiervan is autofabrikant Volvo. Eén van de kernwaarden van het bedrijf is veiligheid. Het bedrijf zet hier dan ook sterk op in in haar communicatie naar de klant. Dit kan ervoor zorgen dat klanten de veiligheid van de producten van Volvo, onder andere auto's en vrachtwagens, ook gaan linken aan het werken bij Volvo en Volvo dus zien als een werkgever die aandacht besteedt aan de veiligheid van haar werknemers. Jobzoekers hebben mogelijk slechts beperkte informatie over het bedrijf als werkgever, wat het moeilijk maakt om toekomstige werkgevers te beoordelen alvorens daadwerkelijk aan het werk te zijn in het bedrijf. Om een beeld te vormen van het bedrijf als werkgever, maken jobzoekers mogelijk ook gebruik van informatie die vervat zit in de andere merken van het bedrijf, om het tekort aan informatie op te vangen. Ook kan deze onbedoelde toe-eigening zich voordoen wanneer de productmerken of de

bedrijfsvisie dominant aanwezig zijn. De *employer brand* wordt dan geïntegreerd in de andere merken van het bedrijf. Dit wordt versterkt wanneer de voordelen die werknemers krijgen, verbonden worden aan de klantwaarde van de producten en diensten en aan de bedrijfsvisie, zoals een link met de werkuren, werkomstandigheden, evenwicht tussen werk en vrije tijd, training enzovoort (App et al., 2012; Moroko & Uncles, 2008; Wilska, 2014). Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld een product of dienst aanbiedt dat sterk gericht is op het besparen van tijd voor de consumenten, zodat de consumenten meer tijd hebben voor hun gezin, is het mogelijk dat de jobzoeker ook de link gaat leggen naar de werkgever. Het feit dat het aangeboden product of de dienst inzet op het besparen van tijd en een goede balans tussen werk en privé, kan ervoor zorgen dat bij de jobzoeker een beeld gecreëerd wordt dat werken bij dit bedrijf ook een goede balans tussen werk en privé met zich meebrengt. De jobzoeker zal dan verwachten dat het bedrijf aan haar werknemers mogelijkheden biedt om een goed evenwicht te kunnen vinden. Een bedrijf kan op deze manier, met behulp van hun overkoepelende merk in plaats van enkel met behulp van de *employer brand*, ook talenten aantrekken. Het overkoepelende merk van het bedrijf kan dan een manier zijn om talenten te voorzien van informatie over het bedrijf. Het helpt namelijk de getalenteerde personen in het besluiten of het bedrijf iets voor hem of haar is als werkgever (App et al., 2012; Moroko & Uncles, 2008; Wilska, 2014).

Nochtans verloopt de onbedoelde toe-eigening van merkwaarden niet altijd zoals gewenst. Het is mogelijk dat de percepties die jobzoekers hebben over de producten, diensten en bedrijfsvisie, niet altijd overeenkomen met de werkervaring die het bedrijf aanbiedt (Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Op extern vlak kan er dan wel een aantrekkelijk beeld naar buiten gebracht worden, maar op intern vlak wordt dit niet altijd ondersteund. Ook het omgekeerde kan zich voordoen, wanneer een product bijvoorbeeld kritiek met zich meebrengt en niet als aantrekkelijk ervaren wordt, terwijl de werkervaring in dit bedrijf wel zo zou zijn. Een voorbeeld hiervan zijn sigaretten. Er kan in dit geval een verschil optreden tussen het merkimago en de merkidentiteit (Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Het product sigaretten wordt door veel mensen gezien als iets negatief, wat slecht is voor de gezondheid. Dit kan ervoor zorgen dat jobzoekers het negatieve van het product ook gaan linken aan de werkgelegenheid in het bedrijf. Jobzoekers gaan misschien denken dat werken bij het bedrijf niet gezond is. Deze inschatting is dan op basis van het product en niet op basis van feiten over de werkgelegenheid. Het bedrijf kan dan wel proberen een positieve identiteit uit te stralen en te focussen op de positieve aspecten van het werken bij het bedrijf, toch hebben de jobzoekers een negatief beeld, en dus imago, over het bedrijf. Dit kan de jobzoekers mogelijk tegenhouden om er te gaan solliciteren. Omwille van de onbedoelde toe-eigening van merkwaarden is het van belang dat de *employer brand* consistent is met alle andere merken van het bedrijf, zodat deze foute toewijzingen, zoals bij de sigaretten, geminimaliseerd worden. De communicatie van het bedrijf speelt hierbij dan ook een belangrijke rol (Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

2.2. Employer branding

2.2.1 Definitie employer branding

Employer branding kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Het kan omschreven worden als de inspanningen die het bedrijf levert om naar bestaande en toekomstige werknemers te communiceren dat het een aantrekkelijke plek is om te werken. Het bedrijf probeert aan de hand van deze inspanningen (potentiële) werknemers te overtuigen van de unieke werkervaring die het bedrijf hen te bieden heeft (Edwards, 2009; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Moroko & Uncles, 2008; Myrden & Kelloway, 2015; Wilska, 2014). Sullivan (2004) definieert *employer branding* als 'een doelgerichte, lange termijn strategie om om te gaan met het bewustzijn en de percepties van werknemers, potentiële werknemers en stakeholders van het bedrijf' (Leekha Chhabra & Sharma, 2014, p.49). *Employer branding* gaat dan ook voornamelijk over het beïnvloeden en verbeteren van de percepties die (potentiële) werknemers hebben over het bedrijf (Arachchige & Robertson, 2011).

Merkassociaties zijn de ideeën en gedachten die een merknaam oproept in het hoofd van de huidige en potentiële werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004; Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Werknemers nemen, vanuit een marketingperspectief, keuzes op basis van hun eigen kennis of op basis van ervaringen die ze hebben met een (potentiële) werkgever. Door deze ervaringen worden merkassociaties gevormd en op basis van deze associaties vormt de (potentiële) werknemer een imago over de werkgever, wat dan weer een invloed heeft op de aantrekkelijkheid van de werkgever. De aantrekkelijkheid van de werkgever wordt gedefinieerd als de voordelen die een potentiële werknemer ziet in het werken voor een bepaald bedrijf (Berthon et al., 2005; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Sivertzen, 2013). Dit wordt ook wel *application attraction* genoemd (Myrden & Kelloway, 2015). Potentiële sollicitanten zullen zich dan aangetrokken voelen tot een bedrijf op basis van de mate waarin zij geloven dat het bedrijf de gewenste werkgerelateerde voordelen bezit om hun behoeften te bevredigen en het belang dat de potentiële sollicitanten toekennen aan deze voordelen (Backhaus & Tikoo, 2004; Drury, 2016). Merkassociaties kunnen positieve gevoelens opleveren en kunnen het bedrijf differentiëren van haar concurrenten om zo waarde te creëren voor het bedrijf (Drury, 2016; Myrden & Kelloway, 2015). Het vergroten van de kennis over de werkgever is daarom belangrijk voor het beïnvloeden van de intentie van een individu om te solliciteren bij een bedrijf (Myrden & Kelloway, 2015).

2.2.2 Doel van employer branding

Veel bedrijven hebben vandaag de dag moeilijkheden met het vinden van getalenteerd en geschikt personeel. Dit zorgt ervoor dat bedrijven steeds meer inzetten op het promoten van het imago van het bedrijf om zo potentiële kandidaten aan te trekken. Het doel van *employer branding* bestaat dan ook uit meerdere elementen, die hieronder nog uitgebreid zullen worden behandeld. Ten eerste kan het bedrijf met behulp van *employer branding* de gewenste werknemers aantrekken. Door middel van *employer branding* kunnen jobzoekers een beeld creëren van wat de mogelijke werkgevers hen te bieden hebben, wat ervoor kan zorgen dat jobzoekers sneller geïnteresseerd raken in het bedrijf (Moroko & Uncles, 2008). Bedrijven proberen de beste talenten aan te trekken, om zo het merk van

het bedrijf te versterken en het bedrijf aantrekkelijker te maken voor andere potentiële werknemers. *Employer branding* kan dus een stijgende aantrekkelijkheid en positieve reputatie van het bedrijf als werkgever met zich meebrengen. De aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever is sterk gelinkt aan *employer branding*. Hoe meer het aanbod van het bedrijf aansluit bij de voordelen die de jobzoekers wensen, hoe aantrekkelijker het bedrijf namelijk wordt gezien in de ogen van de jobzoeker (Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Kijken naar de aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever is gebaseerd op Vroom's *expectancy theory*. De motivatie van een persoon om zich aan te sluiten bij een organisatie is een functie van de aantrekkelijkheid van het bedrijf en de verwachting om toegelaten te worden tot die organisatie (Knox & Freeman, 2006).

Employer branding heeft dus als doel een imago te creëren die het bedrijf differentieert van andere bedrijven (Brusch, Bruschi, & Kozlowski, 2018). Op deze manier kan het bedrijf zich positioneren in het hoofd van de jobzoekers als een aantrekkelijke plek om te werken (Myrden & Kelloway, 2015). Hierbij is het van belang dat de werkgever weet wat de potentiële werknemers verwachten of willen in hun toekomstige job, om hier dan op een effectieve manier op in te spelen. Dit kan bijgevolg het aantal sollicitaties in het bedrijf verhogen (Myrden & Kelloway, 2015).

Ten tweede is het bedrijf door *employer branding* in staat beter personeel aan te trekken dan de concurrenten, om zo een competitief voordeel te behalen (Tikson, Hamid, & Mardiana, 2018). Ten derde kan *employer branding* ook helpen bij het creëren van tevredenheid bij de bestaande werknemers, wat ervoor kan zorgen dat ze ook in het bedrijf willen blijven werken, wat het personeelsverloop doet dalen (Backhaus & Tikoo, 2004). Ten vierde kunnen ook de huidige werknemers van het bedrijf bijdragen aan het aantrekken van toekomstige werknemers (Klimkiewicz & Oltra, 2017).

2.2.2.1 Aantrekken nieuw talent

Een eerste doel van *employer branding* is het aantrekken van nieuwe talenten. Bedrijven met een aantrekkelijke *employer brand* en ook een aantrekkelijk imago omtrent de werkplek, kunnen gemakkelijker het juiste talent aantrekken (Tikson et al., 2018). *Employer branding* kan ook een verlaging van de aanwervingskosten met zich meebrengen. Zo is het voor bedrijven met een sterke *employer brand* eerder mogelijk om een lager salaris aan te bieden aan gelijkaardige werknemers dan voor bedrijven met een zwakke *employer brand*, omwille van de positieve reputatie die gepaard gaat met de sterke *employer brand* (App et al., 2012; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Wilska, 2014).

Bedrijven proberen via verschillende kanalen nieuwe talenten aan te trekken. Ze organiseren bijvoorbeeld opendeurdagen of andere evenementen om de percepties van potentiële werknemers te beïnvloeden. Ook investeren bedrijven in een aantrekkelijke werkruimte en een website met de meest recente en interessante informatie, om potentiële werknemers aan te trekken (Drury, 2016; Wilska, 2014). Ook de jobaanbiedingen die het bedrijf uitstuurt, spelen een rol in het aantrekken van werknemers. Jobaanbiedingen gericht op interessante en uitdagende projecten en een gedetailleerd profiel van de werknemers die gezocht worden, worden als positief ervaren door jobzoekers. Hoge

vereisten in de selectiecriteria brengen bovendien getalenteerde jobkandidaten met zich mee (Wilska, 2014).

Bovendien wordt er vandaag de dag ook meer en meer gecommuniceerd via sociale netwerksites. Het gebruik van sociale media vergemakkelijkt de manier waarop bedrijven hun *employee value proposition* communiceren naar jobzoekers. Enerzijds kan een uitgebreid sociaal netwerk jobzoekers helpen bij het vinden van mogelijke werkgevers, anderzijds kan het werkgevers helpen bij het vinden van mogelijke werknemers. Onderzoek toonde aan dat het gebruik van sociale media in *employer branding* kan bijdragen tot het opbouwen van een goede reputatie. Wel zijn niet alle bedrijven overtuigd van het gebruik van sociale media in hun *employer branding* activiteiten, aangezien er verwacht wordt dat de reputatie ook snel negatief beïnvloed kan worden op sociale media, omdat negatieve informatie snel verspreid kan worden via dit medium (Sivertzen et al., 2013).

Daarnaast richten bedrijven zich ook steeds meer op studenten en pas afgestudeerden. Dit wordt ook wel *campus recruitment* genoemd (Agrawal & Swaroop, 2009). Een strategie waarbij werkgevers jong talent proberen aan te trekken door middel van het organiseren van workshops, bedrijfsbezoeken, stages, een bezoek brengen aan de school, deelnemen aan jobbeurzen, alumni netwerken enzovoort (Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Myrden & Kelloway, 2015). Jonge mensen worden gezien als leergierige werknemers die waardevol zijn voor de toekomst van het bedrijf. Ze staan open om te leren en kunnen zich bovendien ook sneller aanpassen aan de nieuwe werkcultuur waarin ze terecht komen. Ook hebben pas afgestudeerden recent de nieuwste kennis opgedaan om in het bedrijf te werken (Agrawal & Swaroop, 2009; Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Bedrijven proberen zich dan ook te differentiëren ten opzichte van de concurrenten, om getalenteerde mensen en pas afgestudeerden te overtuigen een job te zoeken in hun bedrijf (Knox & Freeman, 2006).

Zoals reeds vermeld is het van belang werknemers aan te trekken door hen te wijzen op de voordelen en de waarde die het bedrijf hen te bieden heeft. *Employer branding* begint met een uiteenzetting van de werk- en bedrijfsgerelateerde voordelen die het bedrijf aan de werknemers te bieden heeft. Deze worden omgezet in een *employee value proposition*, die gecommuniceerd wordt naar de potentiële werknemers, via de website, jobbeurzen, bedrijfsbezoeken, *campus recruitment*, jobaanbiedingen in kranten enzovoort (Chunping & Xi, 2011; Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Op basis van de *employee value proposition* vormen potentiële werknemers een beeld over de mogelijke werkgever en de mate waarin hun behoeften en wensen bevredigd zullen worden. Wanneer een positief werkgeversimago wordt gevormd, verhoogt dit de aantrekkelijkheid van de werkgever in het hoofd van de potentiële werknemer (Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Wel hecht niet elke potentiële werknemer belang aan dezelfde werknemersvoordelen. Een bedrijf kan daarom op effectieve wijze aan *employer branding* doen, door eerst de jobzoekers te segmenteren op basis van de werknemersvoordelen die deze potentiële werknemers verwachten. Bijgevolg kan het bedrijf voor elk segment van jobzoekers een *employer branding* strategie opzetten om deze doelgroepen aan te trekken en kan het bedrijf voor elk segment een gepaste *employee value proposition* uitwerken (Ronda et al., 2018).

2.2.2.2 Differentiatie ten opzichte van concurrenten

Het menselijk kapitaal van een bedrijf, namelijk de vaardigheden, kennis en ervaringen van een werknemer, vormt een belangrijke bron om een duurzaam competitief voordeel te behalen (Moroko & Uncles, 2008; Wilska, 2014). *Employer branding* gaat uit van het idee dat het menselijk kapitaal waarde kan creëren voor het bedrijf. De *resource-based view* ondersteunt dit idee en geeft aan dat de middelen van een bedrijf die zeldzaam, waardevol, niet-substitueerbaar en moeilijk te imiteren zijn, kunnen leiden tot een duurzaam competitief voordeel (App et al., 2012; Backhaus & Tikoo, 2004). Ook het personeelsbeleid kan zo een middel zijn. Dit is mogelijk wanneer de werknemers kwaliteitsvol en gemotiveerd zijn en/of wanneer het personeelsbeleid sterke kwaliteitsvolle arbeidskrachten kan creëren. Bovendien is het personeelsbeleid vaak specifiek gerelateerd aan het bedrijf en aan de specifieke omstandigheden waarin het bedrijf optreedt. Met andere woorden, het personeelsbeleid van een bedrijf is vaak afgestemd op de industrie waarin het bedrijf actief is. Bijgevolg kan het moeilijk zijn om het personeelsbeleid te imiteren of over te dragen van het ene naar het andere bedrijf, wat het creëren van een competitief voordeel bevordert (App et al., 2012).

Er heerst vandaag de dag een intense *war for talent* en *employer branding* kan bedrijven helpen in deze strijd om kwaliteitsvolle werknemers. Werkgevers kunnen met behulp van *employer branding* een unieke werkgeversidentiteit uitbouwen om zich zo te differentiëren ten opzichte van de concurrenten (Bellou et al., 2015; Myrden & Kelloway, 2015). Bedrijven met een duurzaam personeelsbeleid zijn enerzijds in staat de beste werknemers te behouden en anderzijds de productiviteit van de werknemers op een hoog niveau te houden, wat hen een duurzaam competitief voordeel kan opleveren. *Employer branding* zit vervat in het duurzaam personeelsbeleid van het bedrijf. Om werknemers aan te trekken, maar ook om werknemers te behouden, is het van belang dat bedrijven investeren om steeds te blijven voldoen aan de wensen van huidige en potentiële werknemers, om zo waarde te creëren (App et al., 2012).

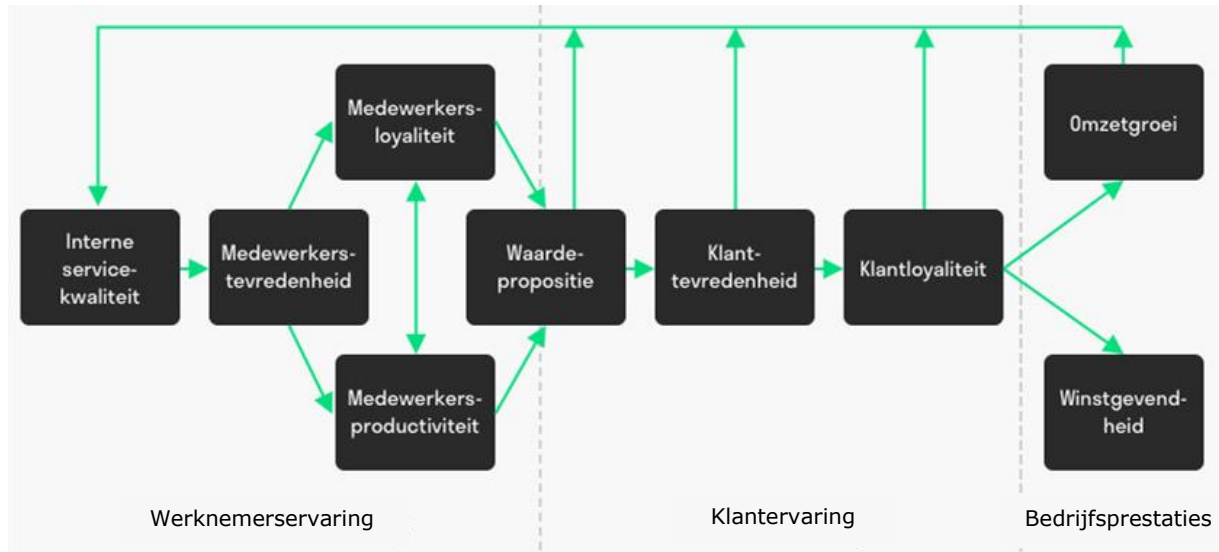
2.2.2.3 Tevredenheid huidige werknemers

Werknemers zijn tevreden wanneer aan hun verwachtingen voldaan wordt. Met andere woorden, wanneer de perceptie die de potentiële werknemers gevormd hebben gedurende het aanwervingsproces, overeenkomt met de werkelijke ervaring die ze opdoen wanneer ze uiteindelijk beginnen te werken in het bedrijf (Moroko & Uncles, 2008). Bovendien is het mogelijk dat het bedrijf de verwachtingen van de werknemers overstijgt, wat zorgt voor zeer tevreden personeel (Backhaus & Tikoo, 2004; Moroko & Uncles, 2008). Tevreden werknemers zijn belangrijk voor een bedrijf. Wanneer werknemers tevreden zijn over hun werkervaring, zijn ze bereid te blijven werken in het bedrijf, wat de loyaliteit ten goede komt. Werkgeversloyaliteit is de toewijding die de werknemers hebben ten opzichte van de werkgever en bevat de identificatie en betrokkenheid met het bedrijf en de aanvaarding van de doelen en waarden van het bedrijf, de bereidheid om hard te werken en het verlangen om bij het bedrijf te blijven (Backhaus & Tikoo, 2004; Chungping & Xi, 2011; Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Bovendien kunnen loyaliteit en tevredenheid ten aanzien van de werkgever ook de productiviteit ten goede komen (Backhaus & Tikoo, 2004; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Moroko & Uncles, 2008).

Tevreden werknemers hebben een hoger prestatieniveau, wat leidt tot een grotere klanttevredenheid. Dit idee komt ook terug in de *service-profit chain*. Deze wordt weergegeven in figuur 1.

Figuur 1: de *service-profit chain*



Het basisidee van de *service-profit chain* is dat klanttevredenheid begint bij een goede inzet van en omgang met het eigen personeel. De eerste stappen hebben betrekking op de werknemers zelf. Een organisatie kan succesvol zijn, wanneer het investeert in het eigen personeel door hen te ondersteunen, te ontwikkelen en te trainen (Sasser, Schlesinger, & Heskett, 1997). Door werknemers te belonen, worden zij gestimuleerd zich voor het bedrijf in te zetten. Vervolgens leidt de interne kwaliteit van de dienst tot werknemerstevredenheid. Om te zorgen voor werknemerstevredenheid, zal er evenveel aandacht moeten worden besteed aan de werknemers als dat het bedrijf aan haar klanten besteedt. Bovendien voelen loyale werknemers zich betrokken bij de organisatie en het gezamenlijk doel, waardoor zij productiever zijn omdat ze zich verantwoordelijk voelen voor het eindresultaat. Dit zal ervoor zorgen dat ze een betere service zullen verlenen aan de klanten. Elke werknemer wordt op deze manier een ambassadeur van de organisatie en draagt dat over naar de klanten (Sasser et al., 1997).

De externe waardepropositie voor de klant, ook wel klantwaarde genoemd, komt voor een groot deel tot stand door de werknemers van het bedrijf. Zij zorgen ervoor dat een klant waarde hecht aan de manier waarop hij of zij geholpen wordt en te woord wordt gestaan. Klantenloyaliteit is een gevolg van klanttevredenheid (Sasser et al., 1997). Een ontevreden klant zal niet opnieuw een aankoop doen bij het bedrijf en zal hierdoor niet loyaal zijn. Hoe meer tevreden de klant is, hoe groter de kans dat de klant tot herhaalaankopen over gaat. Een klant is loyaal wanneer hij een volgende aankoop bij hetzelfde bedrijf doet, ongeacht of het product en/of de dienstverlening bij een concurrent goedkoper is. Vervolgens leidt deze klantenloyaliteit tot meer groei en winst voor het bedrijf. Door deze goede dienstverlening blijven klanten dus terugkomen. Winst is in de *service-profit chain* het resultaat en niet het doel. Tevreden klanten doen aan mond-op-mond reclame en

dragen hierdoor bij aan het positieve imago van het bedrijf (Sasser et al., 1997). *Employer branding* focust zich vooral op het eerste deel van de *service-profit chain*, de werknemers zelf. *Employer branding* leidt tot betere attitudes van de werknemers ten aanzien van het bedrijf, wat leidt tot een grotere tevredenheid bij het personeel en op zijn beurt ook tot een grotere tevredenheid bij de klanten, wat uiteindelijk de winst kan verhogen (Backhaus & Tikoo, 2004; Wilska, 2014).

Onderzoek heeft dan ook aangetoond dat *employer branding* het personeelsverloop doet dalen en zo dus kan helpen bij het behouden van getalenteerd personeel (Tikson et al., 2018). Voor het behoud van werknemers is het belangrijk dat het bedrijf realistische boodschappen overbrengt over het bedrijf. Deze realistische boodschappen doen het personeelsverloop dalen, omdat het de verwachtingen accurater maakt, het vertrouwen doet stijgen en een perceptie van eerlijkheid creëert (Backhaus, 2004 #104).

Employer branding is dus niet enkel van belang voor het aantrekken van getalenteerd personeel, maar ook voor het behouden van deze getalenteerde mensen. Bovendien kan, ook wanneer de werknemer het bedrijf verlaat, *employer branding* een invloed uitoefenen op de nog aanwezige werknemers in het bedrijf en het personeelslid dat het bedrijf verlaten heeft. *Employer branding* kan de verwachtingen en ervaringen van de werknemers zowel op een positieve als negatieve manier beïnvloeden (Moroko & Uncles, 2008). Wanneer werknemers ontevreden zijn en ontslag nemen, kan dit een negatief effect hebben op de nog aanwezige werknemers of de mogelijke toekomstige werknemers. Zoals reeds aangehaald is het steeds van belang aandacht te besteden aan mogelijke veranderingen die kunnen optreden bij de wensen van werknemers. Opdat werknemers tevreden blijven en dus bereid zijn te blijven werken in het bedrijf, moet er steeds voldaan worden aan de mogelijk veranderende verwachtingen van de werknemers, zoals bijvoorbeeld de toenemende nood aan een goede balans tussen werk en privé (Moroko & Uncles, 2008). Om te weten wat de huidige werknemers belangrijk vinden, kunnen bedrijven hun huidige werknemers bevragen en de werknemerstevredenheid meten. Zo leren ze met welke voordelen ze de huidige werknemers in het bedrijf kunnen behouden, welke elementen de werknemers waardevol vinden en hoe ze kunnen voldoen aan de vraag van de werknemers (Chunping & Xi, 2011).

Voor potentiële werknemers is dit niet anders. Het bedrijf moet ontevreden potentiële werknemers tegengaan, door een realistisch beeld naar buiten te brengen. Wanneer werknemers hun jobkeuze baseren op onevenwichtige informatie, die niet aansluit bij de realiteit, hebben ze sneller de neiging om ontslag te nemen, omdat hun verwachtingen niet vervuld zullen worden nadat ze eenmaal zijn aangenomen (Backhaus & Tikoo, 2004). Het bedrijf moet dus gericht zijn op het uitbouwen van een sterk en realistisch imago bij de jobzoekers. Wanneer de verwachtingen van deze potentiële werknemers vervuld worden gedurende de werkervaring, zorgt dit voor tevreden werknemers die minder geneigd zijn van job te veranderen (Moroko & Uncles, 2008).

2.2.2.4 Interne marketing

Employer branding is niet enkel en alleen een extern proces. Bedrijven proberen ook intern, bij de bestaande werknemers, een beeld te promoten over wat het bedrijf verschillend maakt van anderen,

maar ook wenselijk maakt als werkgever (Chunping & Xi, 2011; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Sokro, 2012). *Employer branding* bestaat dan ook uit externe en interne marketing. De externe marketing van de *employer brand* probeert het bedrijf te promoten als een aantrekkelijke werkgever en probeert zo de beste talenten aan te trekken. De interne marketing, ook wel *internal branding* genoemd, helpt mee bij het vormen van de *employer brand* (Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Sivertzen, 2013; Sokro, 2012). Door interne marketing kunnen ook de bestaande werknemers het bedrijf helpen bij het aantrekken van nieuw personeel. Interne marketing wordt gedefinieerd als 'het proces waarbij de huidige werknemers het gewenste merkimage opnemen en ook gemotiveerd worden dit te communiceren naar de klanten en potentiële werknemers' (Klimkiewicz & Oltra, 2017, p.451). Interne marketing gaat ervan uit dat de werknemers de interne consumenten zijn en de jobs de interne producten. Deze jobs moeten werknemers ontwikkelen en motiveren om enerzijds de noden en de wensen van het personeel te vervullen en anderzijds de doelstellingen van het bedrijf te behalen (Berthon et al., 2005). Interne marketing kan leiden tot een verbetering van de motivatie van de huidige werknemers, wat verder kan leiden tot een verbetering van hun prestaties. Dit kan op zijn beurt dan weer verbeterde klantenrelaties met zich meebrengen, zoals ook al werd aangehaald in het concept de '*service-profit chain*' (Ambler & Barrow, 1996; Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Interne marketing helpt dan ook bij het creëren van een personeelsbeleid dat moeilijk te imiteren is voor andere bedrijven. Bovendien helpt het bij het behouden van bestaand personeel door te focussen op hoogwaardige werkgelegenheid om er zo voor te zorgen dat mensen in het bedrijf willen blijven werken (Sokro, 2012).

De interne kenmerken van het bedrijf worden niet alleen naar buiten gebracht door het bedrijf zelf, maar ook door de werknemers van het bedrijf. Hierdoor kan de boodschap die een bedrijf uitzendt naar haar potentiële werknemers, versterkt worden door het eigen personeel (Arachchige & Robertson, 2011). De werknemers zijn dan ook steeds belangrijker bij het opbouwen van een merk, aangezien hun gedrag de waarden die het bedrijf naar buiten brengt, kan versterken of net de geloofwaardigheid van de boodschap kan ondermijnen. Interne marketing heeft dan ook drie belangrijke taken. Ten eerste moet het merk gecommuniceerd worden naar de werknemers. Het is belangrijk dat de werknemers in het bedrijf weten waar het merk en het bedrijf voor staan en wat het bedrijf wil uitstralen. Daarnaast is het belangrijk dat iedereen het merk kan uitleggen op dezelfde manier. Ten tweede moeten de werknemers overtuigd worden van de relevantie en de waarde van het merk (Berthon et al., 2005). Jobs hangen vaak af van het succes van het merk. In 2002 deed Bergstrom een onderzoek naar het concept van interne marketing en het belang ervan. In het bedrijf Saab Automobiles bleek dat het engageren van de werknemers met het merk leidde tot succes voor het bedrijf. De werknemers van het bedrijf merkten dat het bedrijf enkel en alleen competitief was als het merk dit ook was, wat ervoor zorgde dat de werknemers hun werk konden behouden wanneer ze het verhaal van het merk ondersteunden (Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002). Ten derde moet elke job succesvol gelinkt kunnen worden aan de essentie van het merk, hetgeen waar het bedrijf of het merk voor staat. In de casestudie van Saab werd het personeel niet enkel geholpen bij het begrijpen van de positie van het merk in de markt. Het personeel werd ook geholpen bij het toepassen van de identiteit van het merk in hun jobs en functies (Bergstrom, 2002; Berthon et al.,

2005). Interne marketing koppelt het dagelijkse leven van de werknemers aan het succes van het merk op de lange termijn (Bergstrom et al., 2002).

2.3 Opbouw van het conceptueel model

2.3.1 Employer of choice

Een bedrijf wil zich graag als werkgever positioneren in het hoofd van de jobzoekers als een *employer of choice*. De *employer of choice* wordt gedefinieerd als die werkgever die de voordelen kan leveren die de potentiële werknemers wensen (Ronda et al., 2018). Het is dan ook die werkgever die in staat zal zijn de beste getalenteerde werknemers te inspireren om in het bedrijf te komen werken en hier ook te blijven (Bellou, Chaniotakisb, Kehagias, & Rigopoulou, 2015). Jobzoekers zullen bovendien ingaan op die jobaanbiedingen die het best aansluiten bij het beeld dat ze hebben over de ideale werkgever (Bellou et al., 2015). De factoren van de *employer brand*, die verder nog aan bod zullen komen, kunnen ervoor zorgen dat een bedrijf een *employer of choice* wordt in het hoofd van de jobzoeker.

2.3.2 Aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever

Zoals reeds vermeld wordt de aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever gedefinieerd als de voordelen die een potentiële werknemer ziet in het werken voor een bepaald bedrijf (Berthon et al., 2005; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Sivertzen, 2013).

In de literatuur worden de voordelen die de werknemer ervaart door de *employer brand* onderverdeeld in twee grote categorieën, de symbolische en de functionele voordelen. Zo kunnen de functionele voordelen gedefinieerd worden als de voordelen die de werkgever aanbiedt aan de werknemer die direct gerelateerd kunnen worden aan het werk zelf en aan het karakter van het bedrijf (Myrden & Kelloway, 2015; Tikson, 2018). Deze voordelen omvatten de objectieve elementen die gekoppeld worden aan de werkgelegenheid in het bedrijf (Myrden & Kelloway, 2015; Tikson, 2018). Onder deze functionele voordelen horen dan onder andere volgende elementen: locatie, salaris, werkuren, verlof, de mogelijkheid om ervaringen op te doen, doorgroeimogelijkheden, promotie opportuniteiten, beschikbaarheid van opleidingen en trainingen, zakelijke reizen, erkenning van leidinggevend en de productie van innovatieve producten of diensten van hoge kwaliteit (Klimkiewicz, 2017; Sohn, 2015; Tikson, 2018).

De symbolische voordelen zijn de symbolische betekenissen die de (potentiële) werknemers associëren met de werkgever (Klimkiewicz, 2017; Myrden & Kelloway, 2015; Sohn, 2015; Tikson, 2018). Deze voordelen beschrijven het bedrijf in termen van subjectieve elementen en omvatten de interpretaties of percepties die de (potentiële) werknemers hebben over de werkgever (Lievens, Van Hove, & Anseel, 2007). Meer specifiek zijn het de interpretaties van de werknemers over hoe de voordelen de behoeften van de werknemers kunnen bevredigen, zoals de behoefte aan sociale aanvaarding, zelfuitdrukking en zelfvertrouwen (Myrden & Kelloway, 2015). De symbolische voordelen kunnen ook gezien worden als de gevolgen voor de werknemer van de tewerkstelling,

zoals jobtevredenheid, carrièregroei, erkenning, prestige, reputatie en zelfbewustzijn voor de werknemers (Myrden & Kelloway, 2015; Ronda et al., 2018; Tikson et al., 2018). Ook *corporate social responsibility* behoort tot de symbolische voordelen (Klimiewicz, 2017; Sohn, 2015). Onder de symbolische voordelen behoren tot slot ook de percepties van de (potentiële) werknemers over de werkcultuur, de prestige van het bedrijf, het sociale beeld en het plezier dat de werknemers zullen beleven tijdens het werken voor het bedrijf, de goede relaties met collega's en leidinggevenden, ondersteuning van collega's, aanmoediging enzovoort (Myrden & Kelloway, 2015; Ronda et al., 2018; Tikson, 2018). Figuur 2 bevat een korte samenvatting van de functionele en symbolische voordelen.

Wel is het mogelijk dat een bepaald voordeel dat aangeboden wordt door het bedrijf zowel kan behoren tot de symbolische als tot de functionele voordelen. Zo kan bijvoorbeeld salaris enerzijds voorzien in geld om de levensstijl van de werknemer te onderhouden, een functioneel voordeel, maar kan het anderzijds ook leiden tot prestige en zelfbewustzijn, wat een symbolisch voordeel is (Ronda et al., 2018).

Figuur 2: functionele en symbolische voordelen

Functionele voordelen	Symbolische voordelen
<ul style="list-style-type: none"> •Voordelen die de werkgever aanbiedt aan de werknemer die direct gerelateerd kunnen worden aan het werk zelf en aan het karakter van het bedrijf •Voorbeelden: verlof, salaris, werkuren, de mogelijkheid om ervaringen op te doen, doorgroeimogelijkheden 	<ul style="list-style-type: none"> •Interpretaties van de werknemers over hoe de voordelen de behoeften van de werknemers kunnen bevredigen •Voorbeelden: jobtevredenheid, carrièregroei, erkenning, prestige

Nochtans zijn deze voordelen voor de (potentiële) werknemers pas betekenisvol wanneer ze hen in staat stellen hun wensen en behoeften te bevredigen (Chunping & Xi, 2011; Ronda et al., 2018). Het is mogelijk dat (potentiële) werknemers bepaalde voordelen wel positief beoordelen, maar dat deze de (potentiële) werknemers niet in staat stellen zijn of haar behoeften te bevredigen. In dat geval zou er dan ook geen waarde gecreëerd worden en bijgevolg zal de (potentiële) werknemer het bedrijf waarschijnlijk zien als minder aantrekkelijk. Zo kan een bedrijf erg inzetten op thuiswerk, om ervoor te zorgen dat de werknemers geen tijd verspillen in de file, maar wanneer een (potentiële) werknemer veel behoefte heeft aan sociaal contact met collega's, gaat thuiswerk hem of haar niet in staat stellen deze behoefte in te vullen. Jobzoekers baseren zich bij hun keuze op verschillende aanbiedingen van werkgevers en zoeken naar die aanbieding die hen het best in staat stelt hun behoeften te bevredigen en hen dus het meeste waarde oplevert (Chunping & Xi, 2011; Ronda et al., 2018). Om potentiële werknemers aan te trekken is het dus van belang dat het bedrijf zich bij het kiezen van de voordelen richt op de waarde die deze voordelen oplevert voor de doelgroepen die het bedrijf wenst aan te trekken (Chunping & Xi, 2011; Ronda et al., 2018).

Aangezien de functionele voordelen vaak gelijkaardig zijn in dezelfde industrie, zo zijn de lonen en extralegale voordelen in dezelfde industrie vaak gelijk, wordt het voor bedrijven steeds moeilijker om zich te differentiëren ten opzichte van de concurrenten wat betreft deze functionele voordelen.

Dit zorgt ervoor dat de focus van vele bedrijven verschuift naar de symbolische voordelen (App, Merk, & Büttgen, 2012). Het zijn vaak de symbolische voordelen die ervoor kunnen zorgen dat een bedrijf zich kan differentiëren van de concurrenten (Arachchige & Robertson, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004). Dit zijn dan ook de voordelen die het meest effectief zijn bij het aantrekken van geschikte werknemers, omdat deze symbolische voordelen vaak hoger worden gewaardeerd door de (potentiële) werknemers dan de functionele voordelen (Arachchige & Robertson, 2011; Myrden & Kelloway, 2015). Bovendien stijgt het belang van de symbolische voordelen met de werkervaring. Dit betekent dat mensen met meer werkervaring, steeds meer belang gaan hechten aan deze symbolische voordelen (Drury, 2016).

2.3.3 Factoren van de employer brand

Berthon onderscheidde vijf factoren die belangrijk zijn voor het bepalen van de aantrekkelijkheid van een bedrijf als werkgever en de aantrekkelijkheid van de *employer brand*. Deze vijf factoren zijn belangstellingswaarde, sociale waarde, economische waarde, ontwikkelingswaarde en toepassingswaarde (Berthon et al., 2005). Deze vijf factoren van Berthon vormden de basis voor het ontwikkelen van onderstaande tabel van de zeven factoren van een *employer brand*. De oorspronkelijke elementen van de factoren van Berthon zijn nog terug te vinden in onderstaande tabel 1, maar de tabel is verder aangepast op basis van meer recent onderzoek over de factoren die een invloed kunnen hebben op het werkgeversimago van (potentiële) werknemers, aangezien het onderzoek van Berthon al vijftien jaar oud is (Agrawal, 2009; Myrden, 2015; Research, 2019; Tikson, 2018). Zo werden op basis van meer recent onderzoek volgende elementen nog toegevoegd die niet voorkwamen in het onderzoek van Berthon: afstand van thuis tot werkgever, balans werk-privé, flexibele werkregelingen, aantrekkelijke werkuren/flexibiliteit, winstgevendheid van het bedrijf, reputatie van het bedrijf, bekendheid van het bedrijf, sterk management/leiderschap, grootte van het bedrijf en diversiteit collega's (Agrawal, 2009; Myrden, 2015; Research, 2019). Ook persoon-organisatie fit werd toegevoegd als een factor die (potentiële) werknemers in rekening nemen bij het kiezen van een werkgever (App et al., 2012; Boon, 2011; Lievens, 2001; Myrden & Kelloway, 2015). De verschillende elementen werden onderverdeeld in zeven factoren van de *employer brand*, namelijk bedrijfskenmerken, jobstructuur, sociale omgeving, relaties, persoonlijke groei, organisationele dynamiek en persoon-organisatie fit. Onderstaande tabel, tabel 1, geeft deze zeven factoren weer. Onder de tabel worden elk van deze zeven factoren uitgebreid besproken, samen met de onderliggende items.

Tabel 1: factoren van de *employer brand*

Bedrijfs-kenmerken	Job-structuur	Sociale omgeving	Relaties	Persoonlijke groei	Organisati onele dynamiek	Persoon-organisa tie fit
Bekendheid bedrijf	Jobzekerheid in het bedrijf	Goede werksfeer	Goede relatie met meerdere n	Springplank voor toekomstige werkgelegenheid	Innovatieve werkgever, met nieuwe werkpraktijken, vooruitdenken	
Grootte bedrijf	Loon	Goede balans werk/privé	Erkenning en appreciatie van het management	Goed voelen, zelfzeker voelen over jezelf door het werken voor het bedrijf	Bedrijf produceert hoge kwaliteitsvolle producten of diensten	
Winstgevendheid bedrijf	Aantrekkelijke extralegale voordelen	Aantrekkelijke werkuren/flexibiliteit	Goede relatie met de collega's	Beschikbaarheid opleidingen en training	Bedrijf produceert innovatieve producten of diensten	
Sterk management /leiderschap	Diversiteit taken	Afstand van thuis tot werkgever	Acceptatie en erbij horen	Interdepartementale ervaring	Bedrijf waardeert en gebruikt creativiteit	
Reputatie bedrijf	Interessante jobinhoud	Diversiteit collega's	Ondersteunende en aanmoedigende collega's	Goede promotiemogelijkheden		

CSR				Mogelijkheid om toe te passen wat de (potentiële) werknemer elders heeft geleerd		
Internationale vestigingen				Mogelijkheid om anderen te leren wat de (potentiële) werknemer heeft geleerd		

2.3.3.1 Bedrijfskenmerken

Bekendheid bedrijf

Werkgeversbekendheid houdt in dat de jobzoeker weet dat een bepaald bedrijf een mogelijke werkgever kan zijn. Dit is dan ook nodig vooraleer een jobzoeker het bedrijf ziet als een mogelijke werkgever. Werkgeversbekendheid hangt ook samen met de percepties die de jobzoeker heeft over de aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever. Meer gekende bedrijven worden in het algemeen als aantrekkelijker beschouwd dan bedrijven die minder gekend zijn bij de jobzoeker (Myrden & Kelloway, 2015; Sommer, Heidenreich, & Handrich, 2017).

Grootte van het bedrijf

De grootte van een bedrijf is een zichtbare karakteristiek. Voor minder bekende organisaties wordt er vaak naar gekeken, zeker wanneer er weinig informatie is voor de kandidaten om zich op te baseren. Onderzoek heeft aangetoond dat grootte een cruciaal element kan zijn waarop jobzoekers zich baseren bij het maken van hun keuze. Greenhaus et al. (1978) toonde aan dat laatstejaarsstudenten kleine bedrijven minder interessant vonden voor het bereiken van voordelen zoals hoge lonen en extralegale voordelen. Maar anderzijds zijn grotere bedrijven vaak gelinkt aan karakteristieken zoals veel bureaucratie en veel hiërarchie. De literatuur is dus niet eensgezind over welk type van organisatie, klein of groot, aantrekkelijk is voor laatstejaarsstudenten (Lievens, Decaesteker, Coetsier, & Geirnaert, 2001).

Winstgevendheid bedrijf

Ook de winstgevendheid van het bedrijf is een bedrijfskenmerk dat bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van een bedrijf als werkgever. Winstgevende bedrijven worden al sneller als aantrekkelijk gezien (Edwards, 2009). Daarnaast gaf een studie van Cable en Turban (2009) aan dat studenten een gunstige houding hebben tegenover organisaties die evenementen sponsoren op de universiteit waar ze studeerden. Een organisatie die investeerde in sponsoring die zichtbaar is voor de potentiële

sollicitanten werd positiever beoordeeld (Edwards, 2009). Dit kan er dus voor zorgen dat *campus recruitment* waardevol is voor bedrijven.

Sterk management/leiderschap

In de Randstad *Employer Brand* studie van 2019 bleek sterk management/leiderschap een minder belangrijk element te zijn bij de keuze van een werkgever. Twaalf procent van de respondenten plaatste dit element in hun top vijf van elementen die belangrijk zijn bij het kiezen van een werkgever (Research, 2019). Ter vervollediging is dit element opgenomen in tabel 1.

Reputatie bedrijf

Onderzoek toonde aan dat er een positieve relatie bestaat tussen de bedrijfsreputatie en de intentie om in te gaan op een jobaanbieding van het bedrijf (Sivertzen et al., 2013). Hoe beter de reputatie van het bedrijf, hoe aantrekkelijker het bedrijf wordt bevonden door de jobzoeker (Arachchige & Robertson, 2011; Myrden & Kelloway, 2015). Een sterke reputatie is het gevolg van de kenmerken geloofwaardigheid, betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid (Bergstrom et al., 2002). Wanneer mensen werken voor een bedrijf met een sterke reputatie, beïnvloedt dit ook het zelfbeeld van de werknemers op een positieve manier. Ze vergelijken dan hun werkgever met werkgevers met een minder hoge reputatie (Sohn et al., 2015).

CSR

Corporate social responsibility (CSR), oftewel maatschappelijk verantwoord ondernemen, houdt in dat bedrijven aandacht besteden aan de relaties met hun stakeholders, onder andere werknemers, leveranciers, klanten en de maatschappij. CSR kan gedefinieerd worden als een manier van ondernemen waarbij bedrijven op vrijwillige basis maatschappelijke kwesties, zoals sociale- en milieukwesties combineren met de bedrijfsactiviteiten en hun interacties met stakeholders (Klimkiewicz & Oltra, 2017; Sohn et al., 2015). Het gaat hierbij dus zowel om waarde voor het bedrijf als waarde voor de maatschappij. Verschillende onderzoeken geven aan dat er een positieve link bestaat tussen CSR en de aantrekkelijkheid van het bedrijf (Edwards, 2009; Klimkiewicz & Oltra, 2017; Sohn et al., 2015). Jobzoekers zijn meer geneigd te kiezen voor bedrijven waarvan ze denken dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen (Edwards, 2009; Klimkiewicz & Oltra, 2017). Wanneer jobzoekers op zoek gaan naar een mogelijke werkgever, nemen ze hierbij ook informatie in rekening omtrent de *corporate social performance* van de werkgever (Sohn et al., 2015). Dit bevat informatie over onder andere het sociale beleid van werkgevers en hun aandacht voor het milieu. Deze informatie beïnvloedt de percepties die de jobzoekers hebben over de waarden en normen van het bedrijf, de werkomstandigheden, de mate waarin het bedrijf respect toont voor werknemers, betrouwbaar is en zorg draagt voor de maatschappij (Sohn et al., 2015). In de Randstad *Employer Brand* studie (2019) werd bovendien aangetoond dat negentien procent van de respondenten CSR plaatste in de top vijf van elementen die ze belangrijk vinden bij het kiezen van een mogelijke werkgever (Research, 2019).

Internationale vestigingen

Het niveau van internationalisering is de mate waarin de verschillende afdelingen van het bedrijf verspreid zijn over verschillende landen. Ook dit bedrijfskenmerk is zichtbaar voor jobkandidaten. De aanwezigheid van internationale vestigingen zorgt ervoor dat het opdoen van internationale ervaringen mogelijk is. Dit is dan ook eerder aantrekkelijk voor kandidaten die op zoek zijn naar deze buitenlandse ervaringen (Lievens et al., 2001).

Uit de besproken elementen worden de volgende hypothesen opgesteld:

H1a: hoe hoger de score op de bedrijfskenmerken, hoe groter de aantrekkelijkheid van de werkgever

H1b: hoe hoger de score op de bedrijfskenmerken, hoe eerder het bedrijf gezien zal worden als een *employer of choice*

2.3.3.2 Jobstructuur

Jobzekerheid

In de Randstad *Employer Brand* studie van 2019 bleek werkzekerheid het op twee na belangrijkste element te zijn bij de keuze van een werkgever. Drieënvijftig procent van de respondenten plaatste dit element in hun top vijf van elementen die belangrijk zijn bij het kiezen van een werkgever (Research, 2019).

Loon

Het criterium 'loon en voordelen' blijft onbedreigd de belangrijkste drijver volgens de Randstad *Employer Brand* studie (2019) voor het kiezen van een werkgever (Research, 2019).

Extralegale voordelen

Het criterium 'loon en voordelen' blijft de belangrijkste drijver volgens de Randstad *Employer Brand* studie (2019) voor het kiezen van een werkgever (Research, 2019). Onder de voordelen horen bijvoorbeeld maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering en een bedrijfswagen.

Diversiteit van de taken

Jobkandidaten die veel vaardigheden hebben, willen het liefst werken in organisaties die diversiteit aanbieden in zowel de taken die uitgevoerd moeten worden als de rol die de potentiële werknemer zal innemen in het bedrijf (Tanwar & Kumar, 2019).

Interessante jobinhoud

In de Randstad *Employer Brand* studie van 2019 bleek dat zevenentwintig procent van de respondenten dit element plaatste in hun top vijf van elementen die belangrijk zijn bij het kiezen van een werkgever (Research, 2019).

Uit de besproken elementen worden de volgende hypothesen opgesteld:

H2a: hoe hoger de score op jobstructuur, hoe groter de aantrekkelijkheid van de werkgever

H2b: hoe hoger de score op jobstructuur, hoe eerder het bedrijf gezien zal worden als een *employer of choice*

2.3.3.3 Sociale omgeving

Goede werksfeer

Een goede werksfeer blijkt ook belangrijk te zijn voor vele jobzoekers. In de studie van Randstad (2019) staat werksfeer op de tweede plaats in de lijst van elementen die belangrijk zijn voor het kiezen van een werkgever. Drieënvijftig procent van de respondenten vermeldde werksfeer in hun top vijf van belangrijke elementen (Research, 2019). Ook in de studie van Arachchige en Robertson (2011) blijkt dat voor een studentengroep uit Australië een goede werksfeer bij de belangrijkste elementen hoort voor het kiezen van een werkgever (Arachchige & Robertson, 2011).

Goede balans werk/privé

Work-life balance is het evenwicht dat individuen kunnen vinden tussen hun professioneel en persoonlijk leven en het beleid dat aangeboden wordt door het bedrijf om de werknemers in staat te stellen een gezonde *work-life balance* na te streven (Tanwar & Kumar, 2019). De Randstad *Employer Brand* studie van 2019 toonde aan dat achtenveertig procent van de respondenten dit criterium vermeldde in hun top vijf van elementen die ze belangrijk vinden bij het kiezen van een mogelijke werkgever (Research, 2019).

Aantrekkelijke werkuren/flexibiliteit

In de Randstad *Employer Brand* studie van 2019, bleek flexibele werkregelingen het vijfde belangrijkste element te zijn bij de keuze van een werkgever. Zesendertig procent van de respondenten plaatste dit element in hun top vijf van elementen die belangrijk zijn bij het kiezen van een werkgever (Research, 2019).

Afstand van thuis tot werkgever

Een studie van Bruschi, Bruschi en Kozłowski (2018) deed onderzoek naar elementen die *employer branding* beïnvloeden bij studenten die zich buiten de grote steden bevinden. Zij stelden vast dat ongeveer tachtig procent van de studenten die in deze regio's geboren waren, zich ook konden indenken dat ze in deze regio op zoek gingen naar een job (Bruschi et al., 2018). Ook in de studie van Randstad (2019) bleek dat drieëndertig procent van de respondenten het element locatie in de top vijf plaatste van elementen die belangrijk zijn bij het kiezen van een werkgever (Research, 2019).

Diversiteit van de collega's

Diversiteit verwijst hier naar de heterogeniteit in de arbeidskrachten die werken in het bedrijf. Het gaat dan om onder andere het geslacht, de nationaliteit en de leeftijd. Diversiteit kan verschillende voordelen met zich mee brengen, zoals nieuwe mogelijkheden, nieuwe ervaringen, kennis en sterktes voor de organisatie (Tanwar & Kumar, 2019). In de studie van Randstad uit 2019 blijkt dat twaalf procent van de respondenten diversiteit heeft opgenomen in hun top vijf van elementen die belangrijk zijn voor het kiezen van een werkgever (Research, 2019).

Uit de besproken elementen worden de volgende hypothesen opgesteld:

H3a: hoe hoger de score op de sociale omgeving, hoe groter de aantrekkelijkheid van de werkgever

H3b: hoe hoger de score op de sociale omgeving, hoe eerder het bedrijf gezien zal worden als een *employer of choice*

2.3.3.4 Relaties

Elementen die behoren tot de factor relaties zijn: goede relaties met de meerderen, erkenning en appreciatie van het management, goede relaties met de collega's, acceptatie en erbij horen en ondersteunende en aanmoedigende collega's.

De studie van Arachchige en Robertson (2011) geeft aan dat goede relaties met collega's, goede relaties met de meerderen en appreciatie van het management bij de zeven belangrijkste elementen horen die jobzoekers in rekening nemen bij het kiezen van een mogelijke werkgever (Arachchige & Robertson, 2011; Tikson et al., 2018). Hieruit kan afgeleid worden dat bedrijven die deze elementen bezitten ook aantrekkelijk kunnen zijn en gezien kunnen worden als een *employer of choice* (Arachchige & Robertson, 2011).

Uit de besproken elementen worden de volgende hypothesen opgesteld:

H4a: hoe hoger de score op relaties, hoe groter de aantrekkelijkheid van de werkgever

H4b: hoe hoger de score op relaties, hoe eerder het bedrijf gezien zal worden als een *employer of choice*

2.3.3.5 Persoonlijke groei

Springplank voor toekomstige werkgelegenheid

De studie van Arachchige en Robertson (2011) geeft aan dat voor zowel de studenten uit Sri Lanka als voor de studenten uit Australië het belangrijk is om ervaringen op te doen om carrièremogelijkheden in de toekomst te verbeteren (Arachchige & Robertson, 2011).

Goed voelen, zelfzeker voelen over jezelf door het werken voor het bedrijf

Zoals reeds vermeld hangt het zelfbeeld van werknemers ook samen met de reputatie van het bedrijf waarin ze werken. Edwards geeft aan dat hoe beter de reputatie van een bedrijf, hoe trotser de werknemers zijn dat ze werken voor het bedrijf (Edwards, 2009).

Beschikbaarheid opleidingen en training

De studie van Randstad (2019) geeft aan dat vierentwintig procent van de respondenten 'opleidingen' ziet als een belangrijk element bij het kiezen van een werkgever (Research, 2019).

Interdepartementale ervaring

Er wordt verwacht dat, net zoals bij het bedrijfskenmerk internationale vestigingen, ook interdepartementale ervaring een positieve invloed heeft op de aantrekkelijkheid van het bedrijf, omwille van de mogelijkheid om verschillende ervaringen te kunnen opdoen in de verschillende afdelingen van het bedrijf.

Goede promotiemogelijkheden

Ongeacht het feit dat goede promotiemogelijkheden niet direct terugkomen in de gelezen literatuur, geeft de studie van Arachchige en Robertson (2011) aan dat promotiemogelijkheden wel hoog scoren bij studenten op een 7-punts likert schaal, wat betekent dat promotiemogelijkheden belangrijk zijn bij het overwegen van een werkgever. Hieruit kan dan worden afgeleid dat goede promotiemogelijkheden kunnen zorgen voor een meer aantrekkelijke werkgever (Arachchige & Robertson, 2011).

Mogelijkheid om toe te passen wat de (potentiële) werknemer elders heeft geleerd

Er wordt verwacht dat werknemers hun eigen opgedane kennis en vaardigheden willen toepassen in hun job. Zo wordt er dan ook verwacht dat studenten graag de kennis willen toepassen die ze in hun opleiding opgedaan hebben, aangezien dit ook het uiteindelijke doel zou zijn van de opleiding die ze gevolgd hebben.

Mogelijkheid om anderen te leren wat de (potentiële) werknemer heeft geleerd

De studie van Arachchige en Robertson (2011) geeft aan dat de mogelijkheid om anderen te leren wat de (potentiële) werknemer zelf heeft geleerd bij de minst belangrijke elementen hoort voor het kiezen van een werkgever. Dit kan waarschijnlijk het gevolg zijn van het feit dat de studie onderzoek doet bij studenten en studenten zelf nog veel kennis en ervaringen moeten opdoen (Arachchige & Robertson, 2011).

Uit de besproken elementen worden de volgende hypothesen opgesteld:

H5a: hoe hoger de score op persoonlijke groei, hoe groter de aantrekkelijkheid van de werkgever

H5b: hoe hoger de score op persoonlijke groei, hoe eerder het bedrijf gezien zal worden als een *employer of choice*

2.3.3.6 Organisationele dynamiek

Elementen die horen bij de factor organisationele dynamiek zijn: innovatieve werkgever met nieuwe werkpraktijken en vooruitdenken, het bedrijf produceert hoge kwaliteitsvolle en innovatieve producten of diensten en het bedrijf waardeert en gebruikt creativiteit.

De studie van Arachchige en Robertson (2011) geeft aan dat hoge kwaliteitsvolle producten en diensten en innovatieve producten en diensten bij de zeven minst belangrijke elementen behoren voor het aantrekken van kandidaten (Arachchige & Robertson, 2011). In de originele studie van Berthon (2005) worden deze elementen opgenomen en voor de volledigheid worden ze dan ook in deze masterproef opgenomen. Bovendien geeft het onderzoek van Handrich, Heidenreich en Sommer (2017) aan dat bedrijven met een innovatief portfolio aan producten en een sterke innovatiecultuur als meer aantrekkelijk worden gezien door jobzoekers. Deze bevindingen waren vooral sterk bij werknemers met een sterk innovatief karakter (Sommer et al., 2017). Daarnaast geeft de studie van Randstad (2019) aan dat tien procent van de respondenten nieuwe technologieën opnam in de top vijf van belangrijke criteria voor het kiezen van een werkgever. Vijftien procent van de respondenten nam kwaliteitsvolle producten en diensten op in deze top vijf (Research, 2019).

Uit de besproken elementen worden de volgende hypothesen opgesteld:

H6a: hoe hoger de score op organisationele dynamiek, hoe groter de aantrekkelijkheid van de werkgever

H6b: hoe hoger de score op organisationele dynamiek, hoe eerder het bedrijf gezien zal worden als een *employer of choice*

2.3.3.7 Persoon-organisatie fit

Potentiële werknemers vergelijken het werkgeversimago van het bedrijf met hun eigen noden, waarden en persoonlijkheid. Hoe groter de match tussen de waarden van het bedrijf en die van het individu, hoe waarschijnlijker het individu zich aangetrokken voelt tot het bedrijf. Als deze potentiële werknemers positieve aspecten vinden in het werkgeversimago, zullen ze zich sneller identificeren met het werkgeversmerk en sneller lid willen worden van het bedrijf om zo hun eigen zelfbeeld te verhogen (Backhaus & Tikoo, 2004). Dit komt ook overeen met het begrip de persoon-organisatie fit (afgekort als P-O fit). Kristof (1996) omschreef de persoon-organisatie fit als 'de verenigbaarheid tussen de mensen en de organisatie dat zich voordoet wanneer ten minste een entiteit in de noden van de andere voorziet, of wanneer ze dezelfde fundamentele karakteristieken hebben, of beiden' (Boon, Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011, p.139). Dit begrip focust op de match tussen de waarden en doelen van de persoon en de waarden en doelen van de organisatie als een geheel. Een bedrijf kan het niveau van de P-O fit verhogen door op een consistente manier de waarden, kenmerken, noden en verwachtingen van het bedrijf te communiceren en door het voorzien van middelen om zo de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de potentiële werknemers te verbeteren of te veranderen (Boon et al., 2011).

Individen worden aangetrokken door organisaties waarbij de cultuur van de organisatie overeenkomt met de persoonlijkheidskenmerken van het individu. Zo zouden individuen met een hoge nood aan prestaties ook eerder aangetrokken worden door een organisatie die individuele prestaties aanmoedigt en beloont (Lievens et al., 2001). De persoon-organisatie fit speelt een belangrijke rol voor individuen. Een studie van Ahuvia (2008) toonde aan dat werknemers geluk halen uit de job door de fit die ze ondervinden tussen hun persoonlijke waarden en de waarden van het bedrijf, en minder door het loon dat ze verdienen (Sohn et al., 2015). Wanneer het beeld dat jobzoekers hebben over de mogelijke werkgever overeenkomt met de persoonlijkheidskenmerken en waarden van de jobzoeker, zou deze mogelijke werkgever gezien worden als een *employer of choice*. Hoe beter de behoeften en waarden van het bedrijf aansluiten bij de behoeften en waarden van de jobzoeker, hoe waarschijnlijker dat het bedrijf als aantrekkelijk wordt gepercipieerd door de jobzoeker (App et al., 2012; Myrden & Kelloway, 2015).

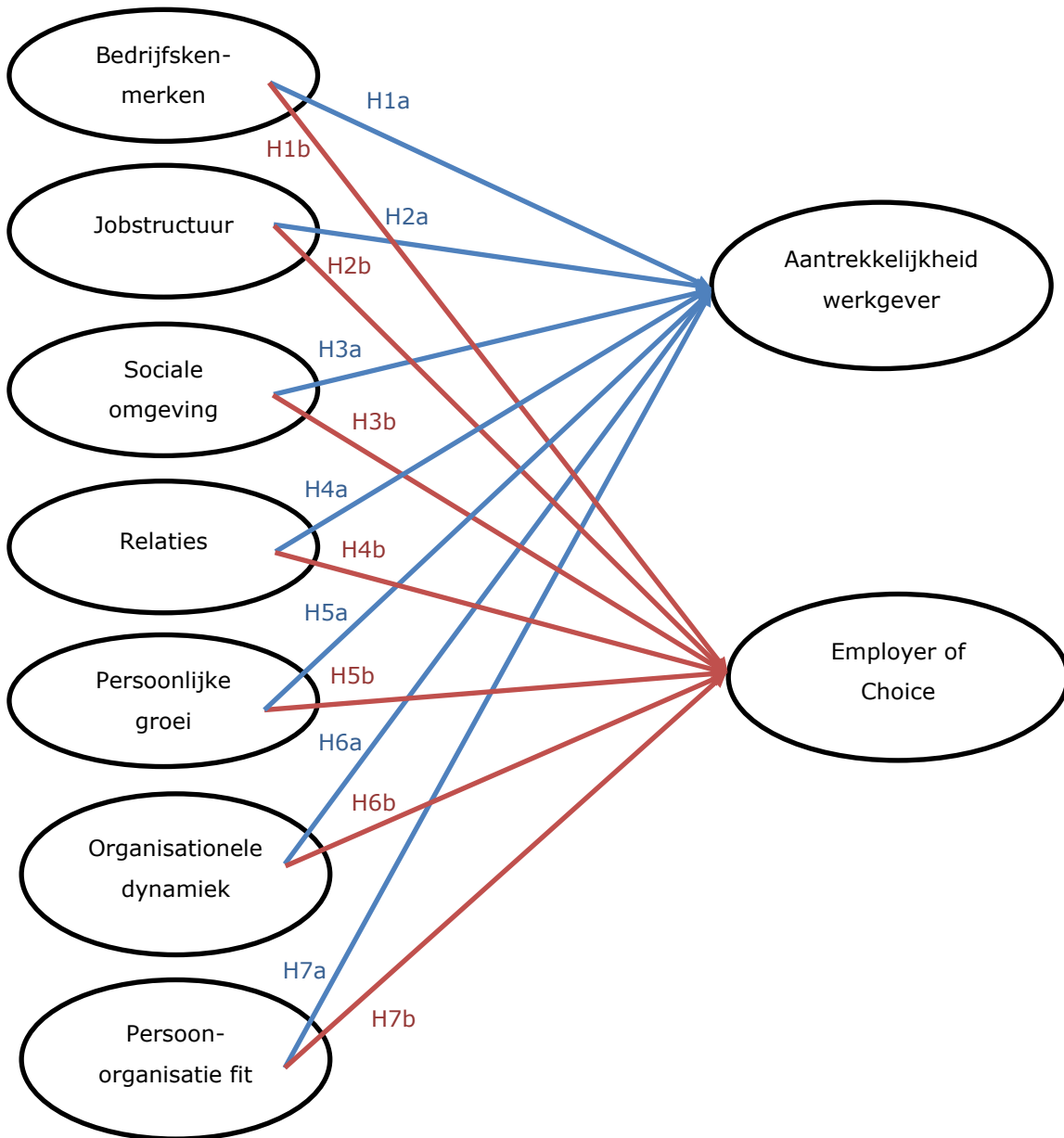
Hieruit worden de volgende hypothesen opgesteld:

H7a: hoe beter de fit tussen de organisatie en de persoon, hoe groter de aantrekkelijkheid van de werkgever

H7b: hoe beter de fit tussen de organisatie en de persoon, hoe eerder het bedrijf gezien zal worden als een *employer of choice*

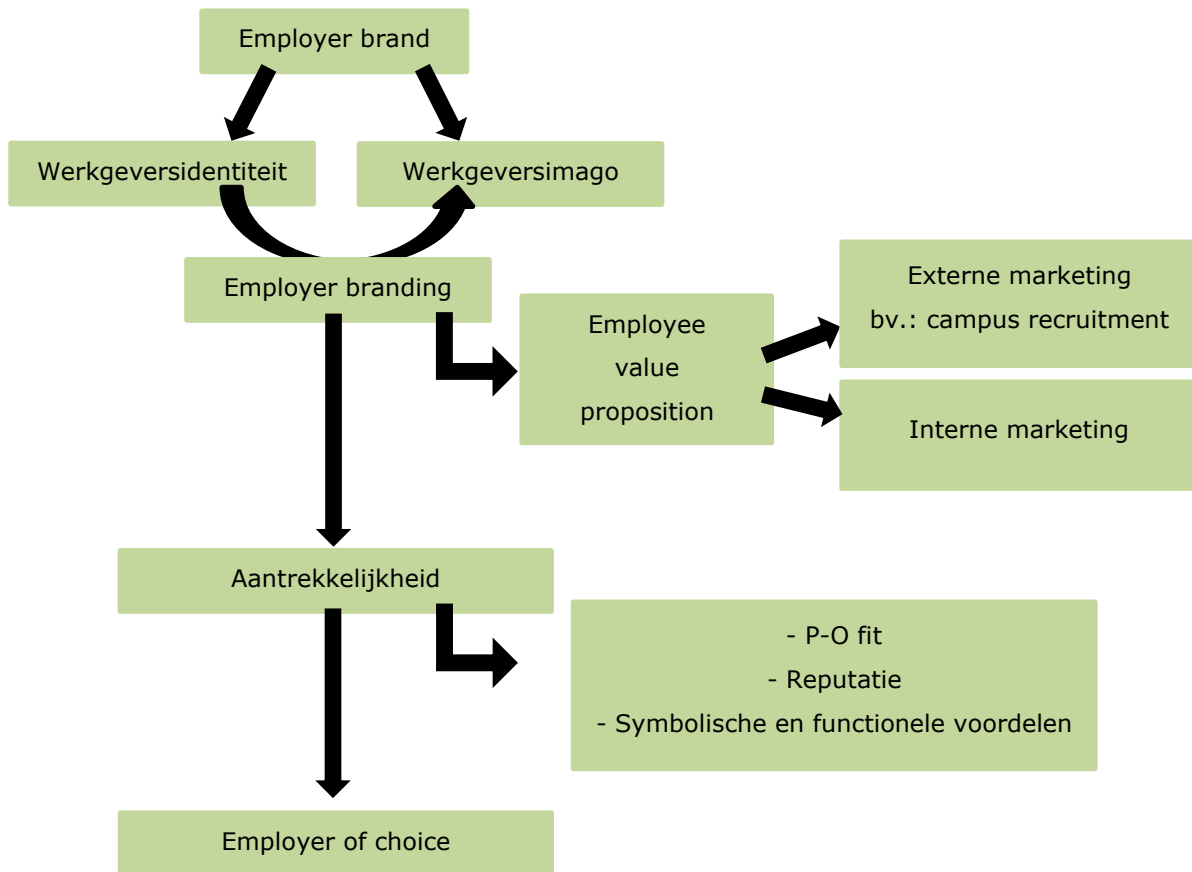
Het conceptueel model ziet er dan als volgt uit:

Figuur 3: conceptueel model



2.4 Samenvatting van concepten en relevante begrippen

Figuur 4: samenhang van de concepten



Bovenstaande figuur geeft een overzicht van de samenhang van de verschillende concepten. De *employer brand* bestaat uit twee onderdelen: de werkgeversidentiteit en het werkgeversimago. Er is dan ook een verschil tussen de *employer brand* die het bedrijf wil uitdragen naar de buitenwereld, de werkgeversidentiteit, en de perceptie die de buitenwereld heeft over de *employer brand* van het bedrijf, het werkgeversimago. Bedrijven proberen aan de hand van *employer branding* ervoor te zorgen dat het imago dat de buitenwereld heeft over het bedrijf ook overeenkomt met de identiteit die het bedrijf wil uitdragen. Door aan *employer branding* te doen proberen bedrijven ervoor te zorgen dat hun aantrekkelijkheid als werkgever stijgt en ze door (potentiële) werknemers gezien worden als een *employer of choice*. Om aan *employer branding* te doen beginnen de meeste bedrijven met het opstellen van een *employee value proposition* die ze dan communiceren naar de buitenwereld door externe marketing, waaronder bijvoorbeeld *campus recruitment* valt, maar deze waardepropositie communiceren ze ook naar de werknemers binnen het bedrijf door interne marketing.

Om de aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever te verhogen zetten bedrijven in op de P-O fit, de reputatie en de symbolische en functionele voordelen die de (potentiële) werknemer ervaart door te werken voor het bedrijf.

Onderstaande tabel dient als overzicht en geeft een definitie van elk relevant begrip dat voorkwam in deze literatuurstudie.

Tabel 2: relevante begrippen

Begrip	Omschrijving
<i>Employer brand</i>	De term <i>employer brand</i> verwijst naar het geheel van de functionele, economische en psychologische voordelen die aangeboden worden door de werkgever en ermee geassocieerd worden.
Werkgeversidentiteit	Dit is het beeld dat het bedrijf als werkgever aan de buitenwereld wil tonen.
Werkgeversimago	Dit is het beeld dat de huidige en potentiële werknemers associëren met het bedrijf enkel en alleen in zijn rol als werkgever.
Reputatie	Reputatie wordt gedefinieerd als de beeldvorming over een organisatie door mensen buiten de organisatie. Het kan gezien worden als het imago dat de buitenwereld heeft over het bedrijf, wat onder andere bepaald wordt door de acties van het bedrijf.
Aantrekkelijkheid bedrijf als werkgever	De aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever wordt gedefinieerd als de voordelen die een potentiële werknemer ziet in het werken voor een bepaald bedrijf. Dit wordt ook wel <i>application attraction</i> genoemd.
<i>Employer of choice</i>	De <i>employer of choice</i> is die werkgever die de voordelen kan leveren die de potentiële werknemers wensen. Wanneer een bedrijf een <i>employer of choice</i> is, betekent dit dat het bedrijf een geweldige plek is om te werken, mensen verlangen ernaar om bij het bedrijf te werken en werknemers kiezen ervoor bij het bedrijf te blijven, zelfs wanneer andere bedrijven veel moeite doen om hen aan te trekken.
<i>Employee value proposition</i>	Een <i>employee value proposition</i> omschrijft de voordelen en de waarde die het bedrijf te bieden heeft aan haar huidige en toekomstige werknemers. Een <i>employee value proposition</i> biedt een antwoord op de vraag waarom een werknemer voor dit bedrijf zou moeten kiezen.
<i>Employer branding</i>	<i>Employer branding</i> kan omschreven worden als de inspanningen die het bedrijf levert om naar bestaande en

	toekomstige werknemers te communiceren dat het een aantrekkelijke plek is om te werken.
Externe marketing	De externe marketing van de <i>employer brand</i> probeert het bedrijf te promoten als een aantrekkelijke werkgever en probeert zo de beste talenten aan te trekken.
Interne marketing	Interne marketing is het proces waarbij de huidige werknemers het gewenste merkimage opnemen en ook gemotiveerd worden dit te communiceren naar de klanten en potentiële werknemers.
<i>Campus recruitment</i>	Bedrijven richten zich steeds meer op studenten en pas afgestudeerden. <i>Campus recruitment</i> is een strategie waarbij werkgevers jong talent proberen aan te trekken door middel van het organiseren van workshops, bedrijfsbezoeken, stages, een bezoek brengen aan de school, deelnemen aan jobbeurzen, alumni netwerken enzovoort.
Persoon-organisatie fit	De P-O fit is de verenigbaarheid tussen de mensen en de organisatie dat zich voordoet wanneer ten minste een entiteit in de noden van de andere voorziet, of wanneer ze dezelfde fundamentele karakteristieken hebben, of beiden. Met andere woorden, het focust zich op de match tussen de waarden en doelen van de persoon en de waarden en doelen van de organisatie als een geheel.
Functionele voordelen	Functionele voordelen zijn de voordelen die de werkgever aanbiedt aan de werknemer die direct gerelateerd kunnen worden aan het werk zelf en aan het karakter van het bedrijf, bijvoorbeeld: salaris, verlof, doorgroeimogelijkheden enzovoort.
Symbolische voordelen	Symbolische voordelen zijn de interpretaties van de werknemers over hoe de voordelen de behoeften van de werknemers kunnen bevredigen, zoals bijvoorbeeld: jobtevredenheid, prestige, carrièregroei enzovoort.

3 Studie 1: bedrijven

Dit deel van de masterproef bespreekt het kwalitatief onderzoek dat betrekking heeft op de bedrijven. Ten eerste wordt de methodologie besproken van de kwalitatieve studie. Ten tweede worden de resultaten besproken van deze eerste studie, de kwalitatieve studie bij de bedrijven. Ten laatste volgt een discussie waarin de belangrijkste resultaten worden weergegeven en gekoppeld worden aan de literatuur.

3.1 Methodologie

Om een antwoord te kunnen geven op de deelvraag: Hoe wordt *employer branding* gebruikt om BEW-studenten aan te trekken?, wordt er gebruik gemaakt van primaire kwalitatieve data door interviews af te nemen bij bedrijven. Kwalitatief onderzoek heeft als voordeel dat er dieper kan worden ingegaan op de antwoorden van de respondenten. Zo kan er een dieper inzicht verkregen worden in de achterliggende redenen voor bepaalde uitspraken die de geïnterviewden doen en kan er gevraagd worden naar extra verduidelijking en voorbeelden. Ook kan het non-verbaal gedrag van de respondenten geobserveerd en bevraagd worden waar interessant. Wel zijn er ook nadelen verbonden aan kwalitatief onderzoek. Het vergt namelijk veel tijd bij het afnemen en transcriberen van de interviews. Ook kan het voor bepaalde doelgroepen, zoals bijvoorbeeld bedrijfsleiders, moeilijk zijn de tijd en ruimte te vinden om een interview in te plannen. Het is om deze redenen vaak niet mogelijk om data van een grote steekproef te verkrijgen aan de hand van kwalitatief onderzoek. Bovendien kan er *interviewer bias* optreden, wanneer de interviewer de respondenten in een bepaalde richting stuurt of de aanwezigheid van de interviewer de antwoorden van de respondenten beïnvloedt. Ondanks deze nadelen helpt kwalitatief onderzoek ons om te leren van de respondenten hoe zij dingen ervaren, de betekenis die ze ergens aan geven en hoe ze interpreteren wat ze ervaren (Opdenakker, 2006; Vogt, Gardner, & Haefele, 2017).

Er werd gekozen om vijf werknemers van vijf verschillende bedrijven te interviewen omtrent hun *employer branding* activiteiten, twee bedrijven zijn gelegen in Brussel en drie in Limburg. Onderstaande tabel 3 geeft een kort overzicht van de vijf geïnterviewden. De gekozen bedrijven zijn allemaal bedrijven die vooral studenten uit bedrijfseconomische richtingen proberen aan te trekken, zodat deze bedrijven in lijn liggen met de doelgroep voor de kwantitatieve studie, die besproken wordt onder deel 4.

Tabel 3: geïnterviewde werknemers van de vijf bedrijven

Geïnterviewde	Ligging bedrijf	Functie
Geïnterviewde bedrijf 1	Limburg	Campus recruitment Officer
Geïnterviewde bedrijf 2	Limburg	Recruitment Manager
Geïnterviewde bedrijf 3	Brussel	Staffing & Employer Branding

Geïnterviewde bedrijf 4	Brussel	Head of Staffing & Mobility
Geïnterviewde bedrijf 5	Limburg	HR Business Partner

Er werd gekozen om gebruik te maken van semigestructureerde interviews op basis van een vooraf opgestelde vragenlijst. De te bespreken onderwerpen lagen vast en de vragen werden vooraf bepaald. Echter was er de mogelijkheid hiervan af te wijken. De volgorde van de vragen kon worden veranderd en er konden tijdens het interview vragen worden toegevoegd indien dit nodig was. Dit bood de gelegenheid om dieper in te gaan op vragen en antwoorden. Elk interview begon met een aantal inleidende vragen, om achtergrondinformatie te verzamelen over de bedrijven waar de geïnterviewden werken. Daarna werd er overgegaan naar de activiteiten van de bedrijven omtrent *employer branding* en werd er ook bevraagd welke elementen de bedrijven vooral in de kijker zetten om de doelgroep aan te trekken, maar ook de elementen die volgens hen minder belangrijk zijn voor de doelgroep. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 1 aan het einde van deze masterproef.

Aan het begin van elk interview werd het doel van het onderzoek uitgelegd aan de respondenten en werden ze geïnformeerd dat hun deelname volledig vrijwillig en anoniem is en dat de resultaten vertrouwelijk zouden worden gehouden. In de bespreking van de resultaten worden de bedrijven dan ook geanonimiseerd. Ook werd duidelijk gemaakt dat de respondent het interview op elk moment kon beëindigen. Vervolgens werd er toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen. Elke respondent gaf hier de toestemming voor. De opgenomen interviews werden dan ook na elk interview getranscribeerd. De duur van de interviews schommelde tussen de vijfendertig en zestig minuten.

Het onderzoek rond de bedrijven is voornamelijk inductief van aard. Er wordt namelijk niet vertrokken vanuit een bestaande theorie en er worden ook geen vooraf opgestelde hypothesen getoetst. Conclusies worden getrokken op basis van de verzamelde data (Jebb, Parrigon, & Woo, 2017; Woo, O'Boyle, & Spector, 2017). Aangezien er slechts een beperkt aantal bedrijven wordt opgenomen in dit onderzoek, is het moeilijk om deze resultaten te veralgemenen naar andere bedrijven. Als een bedrijf bepaalde praktijken omtrent *employer branding* hanteert, wil dit niet zeggen dat andere bedrijven dezelfde praktijken hanteren of dat deze praktijken dezelfde resultaten opleveren in een andere context of bij een andere doelgroep.

3.2 Resultaten

3.2.1 Employer branding in de bedrijven

Alle geïnterviewde werknemers gaven duidelijk aan dat hun bedrijf aan *employer branding* doet, behalve de geïnterviewde bij bedrijf 4. Deze geïnterviewde gaf aan dat elk bedrijf op de een of andere manier wel aan *employer branding* doet, maar dat zij zelf als bedrijf geen doelbewuste *employer branding* strategie hebben.

Ik denk dat euhm elk bedrijf op een of andere manier wel aan employer branding doet. Maar als de vraag is: doet [naam bedrijf 4] voldoende aan employer branding of ik zou zeggen

hebben wij een doelbewuste employer branding strategie? Dan denk ik dat het antwoord negatief is (Geïnterviewde bedrijf 4).

3.2.2 Definiëring employer branding

Employer branding werd door vier van de vijf geïnterviewden gedefinieerd in termen van zowel de potentiële werknemers als de huidige werknemers.

3.2.2.1 Potentiële werknemers

De geïnterviewde werknemers zijn eensgezind over wat zij verstaan onder *employer branding*. Alle geïnterviewden gaven aan dat het gaat over het positioneren van het bedrijf in de arbeidsmarkt en tegelijkertijd aan de hand van de *employer brand* de eigenheid van het bedrijf naar buiten brengen om zich zo te kunnen differentiëren van de concurrenten. Elk van de bedrijven waar de geïnterviewden werken richt hun *employer branding* op de potentiële werknemers.

Euhm vooral kijken naar ja hoe staan we in de markt, allé wat differentieert ons een beetje van de anderen, wat maakt ons aantrekkelijk, wat maakt ons misschien minder aantrekkelijk en vooral in functie van die doelgroepen (Geïnterviewde bedrijf 2).

Het is van belang dat het beeld dat de jobzoekers hebben over het bedrijf overeenkomt met hetgeen het bedrijf probeert uit te dragen aan de jobzoekers. De meerderheid van de geïnterviewden was van mening dat deze twee, imago en identiteit, met elkaar overeenkomen. Wel werd er aangegeven dat er nog altijd wel jobzoekers zijn die een ander beeld hebben over het bedrijf, een beeld dat soms moeilijk te veranderen kan zijn.

Sowieso ja, maar ik denk dat wij soms allé er zijn altijd detractors, of mensen die niet geloven... Dat gebeurt bij elke brand he, er zijn altijd detractors, en ge zult, ge kunt die nooit overtuigen dat je anders bent dan wat ze denken dat je bent (Geïnterviewde bedrijf 3).

Ik denk dat dat euhm wel in lijn ligt, euhm ja alhoewel dat ik zal zeggen dat het altijd beter kan he dus euhm. Dat er toch heel wat mensen zijn denk ik die, die [naam bedrijf 4] niet kennen zoals wij zouden hopen dat men [naam bedrijf 4] kent. Die niet weten waar [naam bedrijf 4] eigenlijk mee bezig is dus ik denk naar notoriëteit dat het beter kan (Geïnterviewde bedrijf 4).

3.2.2.2 Interne marketing

Zoals in de literatuur al werd aangegeven vormt ook interne marketing een deel van *employer branding*. Op de geïnterviewde bij bedrijf 4 na gaven alle geïnterviewden aan dat ook de huidige werknemers deel uitmaken van de *employer branding* activiteiten van het bedrijf. Zo gaven de geïnterviewden van bedrijf 1, 3 en 5 bijvoorbeeld aan dat *employer branding* ook gaat over retentie en het warmhouden van de al werkenden binnen het bedrijf voor het merk en het creëren van ambassadeurs voor het bedrijf.

Zeker ook op de mensen die hier zijn, ja. Dat is ook wel euh, allé aan ons retentiebeleid proberen we ook wel te werken. Euhm, als ge het hebt over die ontwikkeling van mensen. Euhm, eens dat ze binnen zijn stopt het ook niet he, dan willen ze ook graag, en dat merken

we zeker bij, we hebben heel veel, heel veel jonge mensen binnengehaald de voorbije jaren, voorbije 5 tot 10 jaar. Die willen allemaal niet blijven stilzitten he, die willen allemaal doorgroeien en die willen allemaal aan projecten kunnen deelnemen en zich ontwikkelen en, dus euhm daar proberen we wel ook echt werk van te maken daar, dat die allemaal niet op hun honger blijven zitten (Geïnterviewde bedrijf 5).

De geïnterviewden van de bedrijven die ook aan interne marketing doen en hun *employer branding* activiteiten ook richten op de huidige werknemers gaven aan dat de interne en externe *employer branding* grotendeels met elkaar overlappen. Meestal zijn de overkoepelende elementen hetzelfde en is de gebruikte *employee value proposition* gelijkaardig voor de twee groepen, maar worden er andere accenten gelegd.

Ma tis zo een beetje zoals onze strategie euhm, en onze waarden die zijn vertaald geweest zowel voor klanten als voor interne medewerkers en dus ja de hoofdlijnen blijven dezelfde maar de accenten zijn een beetje verschillend. Maar natuurlijk is het wel één verhaal, tis niet dat we een apart verhaal naar buiten brengen als dat we binnen euh, absoluut niet (Geïnterviewde bedrijf 3).

Daarnaast gaven de geïnterviewden van bedrijf 1 en 3 aan dat *employer branding* ook inhoudt dat werknemers van het bedrijf ambassadeurs worden van het bedrijf. Door het feit dat werknemers ambassadeur worden, gaan ze het bedrijf ook uitdragen buiten de muren van het bedrijf. Ook zorgt dit ervoor dat werknemers warm blijven voor het merk en voor het bedrijf.

Acties uitoefenen en bedenken euhm om mensen dus enerzijds te werken op die retentie, dat mensen bij [naam bedrijf 1] blijven euhm dat we hun warmhouden euhm voor het merk ook communicatief ook verder uit te dragen, dus eigenlijk zodat ze ambassadeur worden van [naam bedrijf 1] (Geïnterviewde bedrijf 1).

3.2.3 De ervaren voordelen van employer branding

Alle geïnterviewden, buiten de geïnterviewde van bedrijf 4, gaven direct aan dat één van de belangrijkste redenen van *employer branding* het creëren van naamsbekendheid is. Voor de meeste geïnterviewden is het ook een van de redenen waarom het bedrijf met *employer branding* begonnen is. Zoals in de literatuur ook is aangegeven is *employer branding* voor vele bedrijven belangrijk voor het aantrekken van nieuwe talenten.

Zo gaf de geïnterviewde van bedrijf 2 aan dat de voordelen van *employer branding* voornamelijk liggen bij het creëren van naamsbekendheid voor bedrijf 2 en dit dan vooral bij de studenten en werknemers buiten Limburg, omdat ze merken dat bedrijf 2 in die regio's minder gekend is. Daarnaast helpt het ook bij het benadrukken van hun sterke punten. Ook de geïnterviewden van bedrijf 1 en 3 gaven aan dat naamsbekendheid belangrijk is en dat het ook gaat over het kennen van het bedrijf als werkgever en niet enkel en alleen de activiteiten van het bedrijf. Bovendien gaf de geïnterviewde van bedrijf 1 nog aan dat het maken van ambassadeurs van de huidige werknemers ook leidt tot een hogere instroom van jobzoekers.

Euhm dus sowieso naamsbekendheid. Euhm en ook allé ik denk onze sterktes ook wel wat benadrukken. Ik denk dat we als bedrijf heel sterk gegroeid zijn en dat we ook niet meer het bedrijf zijn van tien vijftien jaar geleden. Dus die sterke punten eigenlijk gaan benadrukken (Geïnterviewde bedrijf 2).

Sowieso dat we als werkgevers merkgekend zijn, (...) dat mensen niet alleen ons gewoon merk kennen, maar ook [naam bedrijf 3] als werkgever. Dat is daar [employer branding] het grote belang van (Geïnterviewde bedrijf 3).

De geïnterviewde van bedrijf 4 gaf aan dat het voordeel van *employer branding* is dat het bedrijf zich kan differentiëren van anderen en dat het bedrijf de jobzoeker argumenten kan aanbieden waarom dat hij of zij zou moeten solliciteren bij bedrijf 4. Dit zorgt er ook voor dat bedrijf 4 zich als bedrijf kan verkopen in de markt en dat het bedrijf er de profielen mee aantrekt die een grotere kans op fit hebben met het bedrijf. Dit komt overeen met het tweede voordeel van *employer branding* dat in de literatuur werd beschreven, namelijk differentiatie ten opzichte van de concurrenten.

Dat is euhm in de mate dat dat mogelijk is dat je u differentieert. Euhm en dat je eigenlijk een kandidaat de argumenten voorschotelt waarom dat hij bij ons zou moeten komen solliciteren (...) Nu in dat opzicht is dat belangrijk omdat het u in de markt zet, het helpt u te verkopen en je trekt er de profielen mee aan die een grotere kans op matching of fitting hebben met het bedrijf qua cultuur bijvoorbeeld (Geïnterviewde bedrijf 4).

3.2.4 Activiteiten rond employer branding

Er zijn verschillende activiteiten die de bedrijven ondernemen met betrekking tot *employer branding*. Eerst en vooral zijn er een heel aantal externe activiteiten die worden ondernomen, dit zijn vooral activiteiten gericht op potentiële werknemers. Veel van deze activiteiten zijn ook gefocust op het creëren en onderhouden van naamsbekendheid en het proberen *top-of-mind* te blijven. Eén van de activiteiten die voor alle geïnterviewden geldt is het aanwezig zijn en deelnemen aan beurzen, zowel beurzen voor studenten als voor reeds afgestudeerden.

Tot begin april zijn wij op een 35-tal beurzen aanwezig. En daar zijn wij zowel met iemand van human resources als iemand, de recruiters als echt wat dat wij dan ambassadeurs noemen, dat zijn mensen die echt, die in het bedrijf werken, in de functies die wij momenteel rekruteren, die zijn daar dan euh, aanwezig op onze stand (Geïnterviewde bedrijf 3).

Daarnaast zijn belangrijke activiteiten ook het publiceren van vacatures, het geven van informatie over het werken in het bedrijf en het actief zijn op sociale media en jobsites zoals Jobteaser.

Dus we hebben een jobsite, ik zou zeggen de manier waarop die jobsite geconcipieerd is, dat die uitgewerkt is, dat is een stukje employer branding (Geïnterviewde bedrijf 4).

Wat we nu bijvoorbeeld gaan doen is op een aantal, allé de media moet nog een beetje bepaald worden, maar dat gaat sowieso op social media zijn euhm, LinkedIn, Facebook, daarnaast ook nog was er afgesproken Youtube (Geïnterviewde bedrijf 2).

Euh, wij doen nu toch ook wel al sinds een twee drie jaar dat we de lijnbussen laten bestickeren, met affiches dus euh, over onze vacatures. Euh, tankpistolen die wij laten bekleden. Euhm, al onze publicaties via Jobat (Geïnterviewde bedrijf 5).

Daarnaast zijn er ook intern een heel aantal activiteiten die worden gedaan om de werknemers die al aan de slag zijn, te blijven inspireren en warm te houden. Dit zijn activiteiten die vallen onder het begrip interne marketing, die ervoor kunnen zorgen dat werknemers ambassadeurs worden in het bedrijf. Ook zijn het activiteiten gericht op het creëren van een fijne werkomgeving, met retentie.

Intern doen we ook nog wel wat activiteiten om zo een beetje, ja die cultuur levende te houden. Lijk complimentendag daar maken we altijd wel een leuk event van, met de warmste week dan doen we zo acties (Geïnterviewde bedrijf 5).

Human resources heeft onze chief HR officer, dus onze grote baas, want al die termen ja dat is zo he, heeft ontbijtsessies gedaan met medewerkers, om es te horen van hen van waarom ben je trots om hier te werken. Maar ook wat is de eventuele reden waarom dat je aan mensen niet zou aanraden om hier te komen werken, dus dat soort dingen (Geïnterviewde bedrijf 3).

Dus we organiseren een intern boardgame night, euhm Music for life is een heel belangrijke manier van employer branding, omdat we daar ook echt mee naar buiten komen. We hebben soepverkoop, hotdogverkoop, euhm ge hebt de familiedag, ge hebt het sinterklaasfeest. Euhm dus elke medewerker krijgt dan een bepaald bedrag aan cadeaus voor zijn kindje in euh, hoe noemt dat hier [naam speelgoedwinkel] of zoiets. Euhm daar komen medewerkers dan naartoe met hun kinderen euhm, ge hebt soms zo filmavonden, team evenementen. Van die zaken eigenlijk allemaal (Geïnterviewde bedrijf 1).

Een andere activiteit die de bedrijven ondernemen is *campus recruitment*, hetgeen hieronder verder wordt besproken.

3.2.5 Campus recruitment

Alle geïnterviewden gaven aan dat het bedrijf doet aan *campus recruitment* en dat ze het belangrijk vinden om dichtbij de studenten te staan. Een deel van de activiteiten die ze doen in het kader van *employer branding* is dan ook gefocust op studenten. Dit komt overeen met de literatuur. Vele bedrijven richten zich op studenten en pas afgestudeerden en proberen hen al kennis te laten maken met het bedrijf. De activiteiten voor het benaderen van studenten bestaan voor de bedrijven dan vooral uit het bezoeken van jobbeurzen, het geven van gastcolleges, het organiseren van bedrijfsbezoeken, stages en het opzetten van samenwerkingen met studentenverenigingen.

Zo nodigt bedrijf 5 elk jaar studenten uit voor een bedrijfsbezoek en het oplossen van een echte case, om enerzijds interesse op te wekken en naamsbekendheid te stimuleren, maar ook om te tonen waar bedrijf 5 zoal mee bezig is.

We hebben ook wel, jaarlijks komen de studenten van de UHasselt op bedrijfsbezoek, dat doen we al jaren en daar doen we ook wel heel veel moeite voor. Ze komen dan een dag op bezoek en dan is het voormiddag een rondleiding met een presentatie en namiddag proberen we hen dan een case te geven die ze moeten oplossen (Geïnterviewde bedrijf 5).

Ook de geïnterviewde van bedrijf 4 gaf aan dat het bedrijf op campussen aanwezig is, met het oog op het aanbieden van jobs en stages aan studenten.

Onder meer via campus recruitment, dus he wij zijn aanwezig op meerdere campussen euhm in het hele land. Dus met het oog op euhm het aanbieden van traineeships bijvoorbeeld of met het oog op euhm ja sommige starter jobs die we aan te bieden hebben (Geïnterviewde bedrijf 4).

De geïnterviewde van bedrijf 3 haalde verder aan dat pas afgestudeerden niet altijd op de hoogte zijn van hoe het er in de realiteit aan toe gaat in de bedrijven, voordat ze er daadwerkelijk zijn tewerkgesteld. Als redenen werden hierbij de beperkte ervaring van de pas afgestudeerde en de universiteiten en scholen vermeld. Om hierop in te spelen hecht het bedrijf belang aan het organiseren van samenwerkingen met scholen en universiteiten, door middel van gastcolleges, bedrijfsbezoeken en stages.

Euhm, niet altijd denk ik [dat studenten weten wat ze mogen verwachten]. Maar dat is euhm, heeft ook denk ik te maken met gewoon het feit dat studenten nog nooit gewerkt, allé ja of wel jobstudent geweest zijn, maar niet altijd een idee hebben hoe dat het bedrijfsleven echt in mekaar zit. Ik hoor ook, en dan ik spreek nu alleen over de VUB, maar ik, en we hebben hier nog al stagiaires gehad ook, blijktbaar zijn er toch wel wat professors en hoogleraren en dergelijke en docenten die dingen vertellen die toch niet overeenkomen met de realiteit. Euhm, en ik denk dat het daarom ook belangrijk is dat wij meer en meer samenwerken met die scholen, om euhm die twee te laten overeenkomen (Geïnterviewde bedrijf 3).

De geïnterviewden van bedrijf 1, 2 en 3 gaven ook aan dat het bedrijf probeert in te zetten op het benaderen van studentenclubs en studentenverenigingen, om activiteiten op te zetten of dingen uit te delen met het bedrijfslogo op. Dit wordt gedaan om de naamsbekendheid en interesse te verhogen.

Wij hebben ook een aantal partnerships met studentenclubs, dus dat is niet alleen dan deelname aan hun jobbeurs, maar ook dat wij mailings kunnen uitsturen naar hun leden. Euhm, of dat we ons logo laten drukken op van die linnen zakken die bij het begin van het academiejaar worden uitgedeeld enzo (Geïnterviewde bedrijf 3).

3.2.6 Strategie om jobzoekers aan te trekken

De bedrijven waar de geïnterviewden werken verschillen in hun strategie om jobzoekers en laatstejaarsstudenten aan te trekken. Ze verschillen dan voornamelijk in de boodschap die ze uitdragen. Wel hanteerde de meerderheid van de bedrijven een aanpak waarbij ze eerst de jobzoekers opdelen in verschillende doelgroepen of segmenten, waarna ze elk segment proberen aan te trekken met een op het segment afgestemde boodschap.

De geïnterviewden van bedrijf 2 en 3 gaven aan dat ze vooral een indeling maken van de jobzoekers op basis van de functie of job waarin de jobzoekers terecht komen. De geïnterviewde van bedrijf 2 vertelde hierbij dat het bedrijf zich in de boodschap ook richt op de voordelen die voor deze functies belangrijk zijn.

We hebben ambassadeurs genomen uit de business lines waar we rekruteren. Euh en dat we die ook een, euhm, verschillende boodschappen laten brengen. Dus he we rekruteren IT, we hebben iemand van IT die haar verhaal zal vertellen. En de IT-profielen inderdaad benaderen we niet op dezelfde manier als de sales profielen die we zoeken (Geïnterviewde bedrijf 3).

Dus we hebben voor onszelf een aantal kritische doelgroepen bepaald, we hebben sowieso onze algemene EVP [employee value proposition], wat zijn we, wat zijn onze bouwstenen. Uiteraard in alle doelgroepen, de algemene EVP geldt sowieso voor alle doelgroepen (...) En bij de white collars euhm, bij de bedienden, hebben we drie groepen gedefinieerd: dat zijn de IT-ers, onze engineers en onze planners, transport planners. En ook daar zijn er bepaalde zaken uitgekomen voor een transportplanner wat bijvoorbeeld heel belangrijk is is ne goeie work-life balance. Voor ne IT-er dat die heel fel kan leren, dat die kan groeien inhoudelijk. Dus daar gaan we nog wel wat in differentiëren per doelgroep (Geïnterviewde bedrijf 2).

Er werd hierbij door de geïnterviewde van bedrijf 2 wel nog vermeld dat het ook belangrijk is geloofwaardig te zijn en niet te liegen over de voordelen die het bedrijf niet kan bieden aan jobzoekers. Dit sluit ook aan bij de literatuur omtrent de kenmerken van de *employer brand*.

Wat voor hen belangrijk is, maar ook wel trouw gebleven aan onszelf, als we dat niet kunnen bieden dan gaan we daar ook niet over liegen (Geïnterviewde bedrijf 2).

Verder wordt er bij bedrijf 1 en 4 een indeling gemaakt op basis van ervaring, maar is dit geen onderdeel van een doelbewuste strategie.

Ik denk seniors daar gaat ge iets serieuzer mee moeten omgaan, maar juniors daar mag het zo wat lossier bij zijn. Euhm, en die aanwerving ja aantrekking dat gebeurt ook vaak bij juniors via stages he, dus als ze hier een stage al doen is de kans groot dat ze hier blijven voor een vaste job. Euhm, dus daar probeer ik me vooral op te focussen. Ma, ja ik probeer daar eigenlijk heel los in om te gaan, euhm, proberen ook om niet te chique ofzo voor te doen. Nu zit er een team van de PXL bij ons die zo een project zijn aant doen, ik loop daar gewoon eens langs, euhm, ja dus dat is eigenlijk niet echt een onderscheid nee (Geïnterviewde bedrijf 1).

Oh laten we zeggen dat daar niet zo een doelbewuste strategie achter zit in functie van segmenten, maar in de praktijk heb je natuurlijk wel ik zou zeggen benader je pas afgestudeerden wel anders dan mensen met ervaring (Geïnterviewde bedrijf 4).

Ten slotte vertelde de geïnterviewde van bedrijf 5 dat ze jobzoekers vooral aantrekken met éénzelfde boodschap voor alle profielen. Wel zien ze de mogelijkheid om hier in de toekomst verandering in te brengen om de doelgroepen toch iets gericht te benaderen.

Wij doen nu eigenlijk vooral een verhaal voor alle doelgroepen zal ik maar zeggen, dus voor alle soorten functies. Das misschien ook iets wat we nog wel zouden kunnen finetunen dat we zo iets meer gericht gaan kijken van oké als we nu op die doelgroep inzetten toch een iets ander verhaal brengen dan als we magazijnmedewerkers zoeken bijvoorbeeld (Geïnterviewde bedrijf 5).

3.2.7 Elementen van de potentiële werkgever

In dit onderdeel wordt er ingegaan op de elementen die volgens de geïnterviewden belangrijk zijn voor pas afgestudeerden of jobzoekers, wanneer ze hun keuze maken waar te gaan werken. Ook wordt er aangehaald in welke mate de bedrijven op deze elementen inspelen.

3.2.7.1 Elementen die pas afgestudeerden belangrijk vinden

De vraag over welke elementen studenten belangrijk vinden bij het kiezen van een mogelijke werkgever, bleek een moeilijke te zijn voor de geïnterviewden. Elementen die naar boven kwamen waren: goede begeleiding, balans werk-privé, dicht bij huis werken, diversiteit in het werk en de taken, doorgroeimogelijkheden, loon, bedrijfswagen, reputatie en studieachtergrond (Geïnterviewden bedrijf 1, bedrijf 3, bedrijf 4 & bedrijf 5).

Dat is een moeilijke. Waarop baseren zij zich? Ik denk dat zij ... voor een stuk ook wel zich laten leiden door het corporate brand, dus reputatie corporate brand, door de ontwikkelingsmogelijkheden die er zijn bij een werkgever, door euhm, stukje het financiële aspect zonder dat dat daarom doorslaggevend is, euhm eerder dan nog de ontwikkelingsmogelijkheden en ... ja het voor een stuk het kunnen valoriseren van de studieachtergrond (Geïnterviewde bedrijf 4).

Euhm dan is het vooral wat dat wij toch horen doorgroeimogelijkheden nog altijd, ze willen weten hoe snel en ook wel een duidelijk zicht hebben op wat is mijn mogelijk pad, zowel horizontaal als verticaal he. Ja, ik ik denk ook wel dat het imago van het bedrijf vooral bij, of hoe dat dat bedrijf gezien wordt door vrienden en familie dat dat nog altijd heel erg meespeelt. Dat horen we hier toch heel erg. Euhm, ge hoort ook van stagiaires die hier komen die zeggen van ja ik, bij mij was de keuze snel gemaakt, mijn ouders zijn klant en zo, euh dat speelt denk ik wel wat mee. Misschien toch ook flexibiliteit in uren bijvoorbeeld qua werktijden en locatie en dat soort dingen (Geïnterviewde bedrijf 3).

Bovendien vermeldde de geïnterviewde van bedrijf 3 ook duurzaamheid als een mogelijk element dat studenten in rekening nemen.

Euhm wat ik uit beurzen en dat is dan, ja zo of andere gesprekken met studenten opmaak is euhm, en wat dat we ook horen, sustainability speelt toch wel een grote rol. Euhm, ik denk niet dat dat doorslaggevend is, maar dat dat toch helpt (Geïnterviewde bedrijf 3).

De geïnterviewde van bedrijf 2 vermeldde nog volgende elementen: het zijn van een familiebedrijf, het aanbieden van traineeships, stabiliteit en toekomstperspectief.

Ja, euhm als ik kijk naar de pas afgestudeerden die we aantrekken en die bij ons beginnen, dan is dat voor een deel ook wel het familiebedrijf denk ik dat wel aanspreekt. Euhm vooral eigenlijk in deze regio dan, buiten de regio is dat al wat moeilijker. Euhm en dan merk ik dat we ze ook wel aantrekken dankzij onze traineeships die we ook wel hebben, zoals meerdere bedrijven er ook wel zijn en dat soms studenten ook wel nog zoekende zijn van wat wil ik gaan doen. Euhm en die traineeships zijn enerzijds om te groeien naar bepaalde functies, zowel in de breedte eigenlijk, horizontaal als verticaal. Ik denk wat de student belangrijk vindt is ergens nog te kunnen leren en te kunnen groeien en ook wel stabiliteit en toekomstperspectief, denk ik (Geïnterviewde bedrijf 2).

Alle elementen die de geïnterviewden opgesomd hadden, kwamen ook aan bod in de literatuur. De elementen komen dan ook allen aan bod in tabel 1 omtrent de factoren van de *employer brand*.

Er werd de respondenten ook gevraagd wat voor pas afgestudeerden het belangrijkste zou zijn, een goede verloning of een toffe job die aansluit bij de wensen en noden van de jobzoekers. De geïnterviewden waren van mening dat zowel verloning als een interessante job die aansluit bij de wensen van jobzoekers van belang is. Verder haalde de geïnterviewde van bedrijf 2 aan dat het ook altijd afhangt van de jobzoeker of werknemer zelf en dat de keuze om bij het bedrijf te blijven uiteindelijk bij de werknemer ligt.

Ik denk dat dat allebei wel invloed heeft. Ik denk dat als ge leuk werk hebt maar ge wordt er niet voldoende voor vergoedt, euh dat ge altijd wel es gaat kijken op de markt, euh dus ik denk niet dat ge met het ene het andere kunt uitsluiten. Maar we proberen natuurlijk ervoor te zorgen dat die volledige mix correct zit he, want anders gaat ge altijd uw medewerkers kwijt zijn, ge kunt wel iemand veel laten verdienen maar ja heel repetitief werk laten doen of net heel moeilijk werk gaat laten doen, euh ik denk dat ge ze dan altijd kwijt gaat zijn, dus die mix moet gewoon juist zitten voor ons (Geïnterviewde bedrijf 1).

Ik denk dat het vooral belangrijk is en dat bij jongeren ook meespeelt dat zij zich vooral goed moeten voelen in de omgeving waar dat ze werken en dat ze het gevoel moeten kunnen hebben van bij te leren, van effectief hun steentje te kunnen bijdragen euhm van gehoord te worden en dat dat veel belangrijker is dan puur en alleen ervoor zorgen dat het financiële in orde is (Geïnterviewde bedrijf 4).

Wat dat wij nu bijvoorbeeld wel merken, en ik denk nu aan een student die we gehad hebben. Dat was euh, een stagiair, handelsingenieur of handelswetenschappers, die bij IT bezig was, een hele goeie gast, euhm, waar ze heel tevreden van waren. En voor hem was er ook de klik hier. Alleen ja, hij had de keuze hier, ofwel bij consultancy in Brussel, ja, we kunnen niet elke student de voorwaarden van een consultancy bedrijf aanbieden. Dus ja dan proberen we wel onze andere sterktes, we zijn een familiaal bedrijf, ge kunt er groeien, ma ja tis aan de student van te kiezen he. Dus we proberen en-en wel aan te bieden (Geïnterviewde bedrijf 2).

3.2.7.2 Inspelen op de elementen

De geïnterviewden gaven aan dat de elementen die ze opgesomd hadden ook voornamelijk de elementen waren waar het bedrijf op inspeelt in hun *employer branding*. Volgens de geïnterviewde van bedrijf 4 hechten pas afgestudeerden zoals reeds aangehaald bijvoorbeeld belang aan de mogelijkheid zich te ontwikkelen en het kunnen valoriseren van hun studieachtergrond. Het bedrijf speelt hier dan op in door het aanbieden van traineeships.

Wij proberen dat ja, bij jonge mensen proberen we daar een stuk op in te spelen he bijvoorbeeld met die traineeships die wij aanbieden, omdat die traineeships ik zou zeggen het grote voordeel ook hebben dat ook voor pas afgestudeerden die daarom ook nog niet altijd een heel klare en precisie kijk hebben van wat zij binnen een bedrijf zouden willen en kunnen gaan doen. Ja dat wij net de mogelijkheid gaan aanbieden om door middel van vier projecten, vier missies in ja verschillende departementen eigenlijk leren ja een [bedrijf in een sector] te leren kennen (Geïnterviewde bedrijf 4).

De geïnterviewden waren van mening dat de meeste van de elementen die ze opgesomd hadden ook voor een deel te beïnvloeden waren als individueel bedrijf. De te beïnvloeden elementen die de geïnterviewden aanhaalden waren onder andere flexibiliteit, doorgroeimogelijkheden, balans werk-privé en duurzaamheid.

Die aspecten die ik heb aangehaald dat was balans werk-privé, euhm ja wat dat ik bedoel wij bepalen zelf onze werkuren wel allé ja toch voor een groot stuk. Euhm en de afstand woon-werk ja als het dan sollicitanten zijn uit Limburg dan, anders kunt ge het niet beïnvloeden eigenlijk he. Als het iemand van Brussel is dan zal het moeilijker zijn. Maar hier in de regio denk ik ook dat we een heel goeie locatie hebben, sowieso. Euhm ja en die ontwikkeling eigenlijk al die factoren die ik heb aangehaald ja dat, daar maken we zelf werk van dus ja ik denk dat wel, dat we die factoren kunnen beïnvloeden ja (Geïnterviewde bedrijf 5).

Dat stukje flexibiliteit is er sowieso wel. Die doorgroeimogelijkheden dat kan wel inderdaad iets zijn waar dat, ik denk soms dat studenten daar wel iets te, niet altijd realistische verwachtingen in hebben. Dat we daar wel ook gewoon als bedrijf een open dialoog over moeten hebben. Maar ook transparantie over bieden (Geïnterviewde bedrijf 3).

Sustainability (...) Want dat is ook weer een van mijn extra slides in de briefing naar ambassadeurs, zijn echt een beetje facts en figures over ons sustainability beleid en wat dat we daar allemaal hebben gerealiseerd. Zo cijfers spreken altijd wel, als je dan op een beurs kan zijn (...) Dus dat zijn toch wel dingen waar dat euh we trots mogen op zijn en waar dat we als bedrijf ook wel meer mogen mee naar buiten komen denk ik. Dus op zich is het wel gemakkelijk te beïnvloeden, alle beïnvloeden, we doen het gewoon (Geïnterviewde bedrijf 3).

Verder vermeldde de geïnterviewde van bedrijf 1 nog het loon en het kunnen aanbieden van verschillende jobs en stages als te beïnvloeden elementen. Wel gaf de geïnterviewde aan dat er verder weinig elementen zijn waarop het bedrijf een invloed zou kunnen hebben.

Ja loon, we hebben vorig jaar onze lonen wel serieus verhoogd voor de juniors, maar dat doen we eigenlijk gewoon altijd als we merken dat er offers worden gerefused, dan kijken we terug van moeten we daar toch niks bovenop doen ja oke dan doen we dat gewoon. Maar voor de rest waar kunnen we iets aan doen ... goh, ja diversiteit van het werk, ja het werk is nog altijd het werk dat moet gebeuren dus euh, ma door de groei van het bedrijf hebt ge wel een aantal jobs die elk jaar komen open te staan, waardoor ge wel een bepaalde keuze hebt in de zaken die ge doet. Ook bijvoorbeeld bij die stages nu er zijn denk ik bena 45 stages opengezet, der zit altijd wel een technologie in die u zal liggen. Dus euhm ja voor de rest denk ik niet dat we veel invloed kunnen hebben (Geïnterviewde bedrijf 1).

Hoewel de geïnterviewden ook van mening waren dat zowel verloning als een job die aansluit bij de wensen van jobzoekers belangrijk zijn, wordt er toch vooral de nadruk gelegd op het tweede. Zo legt bedrijf 5 vooral de nadruk op de cultuur van het bedrijf en minder op de verloning. Ook de geïnterviewde van bedrijf 1 gaf aan dat loon niet de focus is van hun *employer brand*.

Als we nu ons naast een chemisch bedrijf moeten zetten ja dan zijn onze arbeidsvoorwaarden niet zo interessant als die van het chemisch bedrijf. Euhm maar binnen de [sector] denk ik wel dat we, allé zitten we wel goed. Maar dat is niet waar wij het hardst op inzetten nee. Wij zetten harder in op die cultuur en die ontwikkeling en al die softe dingen (Geïnterviewde bedrijf 5).

Ik denk dat het voor employer branding meer ligt op zo het familiale uit te dragen, tis niet dat we ons specifiek richten op loon ofzo (Geïnterviewde bedrijf 1).

De geïnterviewden gaven aan dat ze het idee hebben dat ze wel inspelen op de elementen die pas afgestudeerden belangrijk vinden. Wel kan er geconcludeerd worden dat dit ook afhangt van hetgeen het bedrijf ook daadwerkelijk kan bieden aan pas afgestudeerden.

Ja in hoeverre kunt ge ergens op inspelen, ja he zoals ik zeg diversiteit van het werk, ja, ge kunt wel verschillende klanten hebben maar het werk moet nog altijd ja gebeuren, dus (Geïnterviewde bedrijf 1).

Ja een aspect, er zijn ongetwijfeld jonge afgestudeerden die een internationale carrière bijvoorbeeld misschien ambiëren of dat belangrijk vinden. Maar daar kunnen we gewoon niet op inspelen want we zijn puur en op en top Belgisch, dus we hebben geen internationale filialen, dus ik zou zeggen dat euhm daar kunnen we al niet op inspelen (Geïnterviewde bedrijf 4).

3.2.7.3 Evolutie in de elementen

Enkele geïnterviewden vertelden dat de werk-privé balans een element is dat pas afgestudeerden steeds meer in rekening nemen. Wel werd er ook aangegeven door de geïnterviewde van bedrijf 3 dat dit ook afhangt van de persoon zelf.

Ze waken daar [werk-privé balans] wel beter op vind ik, vind ik persoonlijk he, als ik dat vergelijk met de generatie van de vorige, zelfs mijn generatie, dat is nu wel veel verder, dan merk ik dat die generaties, allé nog al es een keer flirten met die work-life balans, terwijl dat de huidige generatie daar toch wel strikter in is. Van kijk ik ben bereid van dat te geven, maar ik verwacht er wel dat voor terug. Terwijl de vorige generatie was dat veel minder, vond ik (Geïnterviewde bedrijf 2).

Maar ik denk dat dat toch van het profiel ook afhangt, want we hebben hier nog altijd echt mensen die net van school komen en die zich, die ook de drive hebben en die ook wel zeggen van oke nu heb ik een aantal jaar dat ik mij volledig voor mijn job kan geven en. Dus ik weet niet of dat een algemeen fenomeen is, euh. Ik denk dat die flexibiliteit wel meespeelt, dat ze bijvoorbeeld als zij meer echt 's avonds willen werken of weet ik euh, dat dat moet kunnen. En vroeger was dat natuurlijk niet mogelijk. Dan allé of ge moest hier blijven, ma nu kan je overal werken als je wil he dus euh. Misschien dat dat wel meespeelt in die work-life balans in de zin van meer zelf te kunnen, de autonomie van te regelen, van wanneer dat ik werk (Geïnterviewde bedrijf 3).

Andere elementen die genoemd werden, zijn de afstand van thuis tot het werk en de wil van de pas afgestudeerden om door te groeien. Deze elementen werden door de geïnterviewden van bedrijf 3 en 5 gezien als elementen die toenemen in belang.

Zijn jongeren nog bereid om ver bijvoorbeeld te gaan met of openbaar vervoer of met een wagen. Sustainability speelt daar dan ook wel wat een rol. Dat is ook hetgene waar dat ik mij de vraag stel, want der wordt ons wel gezegd zo in van die experten workshops van je moet dat echt in de verf zetten, in uw vacature ook van he, dicht bij centraal, allé dicht bij een station of euh. Ma ik vraag mij af in welke mate dat dat nog speelt. Ik denk dat het meer en meer meespeelt. Dat er minder bereidheid is om ver te gaan (Geïnterviewde bedrijf 3).

Afstand woon-werk vind ik wel opvallend. Euhm ook die drive of die wil om om te groeien om door te groeien euhm en daar een stuk ongeduld in vaak. Ze willen dat allemaal, ze willen dat heel snel. Euhm dus dat vind ik veranderd (Geïnterviewde bedrijf 5).

Verder waren de geïnterviewden van bedrijf 3, 4 en 5 van mening dat werkzekerheid vermindert in belang. De geïnterviewde van bedrijf 3 gaf aan dat dit een interessant element is om verder te onderzoeken bij de studenten, de mate waarin dit element nog een rol speelt bij pas afgestudeerden. De geïnterviewden hadden eerder het idee dat dit niet echt een rol meer speelt voor pas afgestudeerden.

Ik weet niet zeker of dat werkzekerheid bij de afgestudeerden of laatstejaarsstudenten wel zo erg meespeelt. Ik heb al opgevangen in het kantorennet dat ze bijvoorbeeld zeggen ja

studenten vragen wel allé of nieuwkomers vragen werkzekerheid, maar eigenlijk maar in één richting. Want als wij dan een engagement vragen, dan ja dan, natuurlijk dat is zo he, zij... Het staat iedereen vrij om hier te vertrekken. Dus dat zien we wel zo van er wordt wel vaak gezegd van we zoeken werkzekerheid, maar tis dan eerder zo een eenrichtings euh, ja, dus tis niet dat ze dan per se van plan zijn om langere tijd in het bedrijf te werken (Geïnterviewde bedrijf 3).

Ik denk wat minder een rol speelt dan vroeger euhm is de idee dat je een carrière start bij een werkgever en dat dat ik zal zeggen voor uw hele carrière is. Euhm in mijn tijd, ik spreek van lang geleden, dan euhm dan startte je bij een werkgever met de bedoeling om daar ook te blijven euhm dat is vandaag veel minder het geval. Dus in die zin euhm is de lange termijn he en de ja werkzekerheid als ik het zo moet zeggen minder relevant (Geïnterviewde bedrijf 4).

Ik denk dat het vooral zo een eerste stap kunnen zetten is van of ergens terecht te komen waar ze kunnen leren en dat ze goed begeleid worden. Ik denk dat dat belangrijker is voor hun dan jobzekerheid. Dus dat denk ik niet, maar moest dat een issue zijn ja dan denk ik ook dat daar dat we dat wel gecoverd hebben, want euhm we bestaan nu ondertussen toch al vrij lang en we zijn enorm gegroeid dus. Euhm we zijn nog steeds aan het aanwerven en niet aant afvloeien dus euhm ... dat zit ook wel goed (Geïnterviewde bedrijf 5).

3.2.8 Hoe de bedrijven op de hoogte blijven

Om te weten welke elementen door jobzoekers in rekening worden genomen en hiervan ook op de hoogte te blijven, doen de geïnterviewde werknemers een beroep op studies en rapporten van externe organisaties, zoals de Randstad *Employer Brand Research* studies en het schoolverlatersrapport van de VDAB, en proberen ze workshops en seminaries over dit onderwerp bij te wonen. Ook het bevragen van mensen tijdens interviews en op jobbeurzen vormt een belangrijke bron van informatie.

Euhm ja ik probeer daar wel allé dingen over te lezen online of eens hier en daar eens een seminarie te volgen euhm of als een workshop gegeven wordt ergens over zo een thema, dan gaan we daar wel eens naar luisteren (Geïnterviewde bedrijf 5).

Wat dat wij allé, we doen het eigenlijk steekproefsgewijs, als we interviews doen of als we naar jobbeurzen gaan, om es te horen van oke wat vindt ge nu belangrijk, waar hecht ge nu belang aan, euhm, dat proberen we denk ik voornamelijk een beetje te blijven polsen, maar dat is ook maar een steekproef. Euhm, ma ik denk allé, ik denk dat dat een beetje tweerichtingsverkeer is he, wij kunnen alleen maar bieden wat dat wij hebben, en dat dat een match is met wat dat die persoon zoekt in kwestie he, als dat gene match is, ja goed. Daar draait het uiteindelijk om he (Geïnterviewde bedrijf 2).

Verder vormen ook de sollicitatiegesprekken een belangrijk onderdeel, zodat zowel de potentiële werknemer als werkgever weet wat verwacht kan worden.

Een sollicitatieronde is ook een ronde waarbij wederzijdse verwachtingen en euhm ja vereisten worden afgetoetst, zowel langs de kant van de werkgever die euhm ik zal zeggen die een aantal vereisten vooropstelt om een functie in te vullen, maar ook langs de kant van de werknemer, toekomstige werknemer, die ja toch een keuze maakt en euhm zich dient te vergewissen als hij gelukkig gaat zijn in die keuze (Geïnterviewde bedrijf 4).

Naast het bevragen van potentiële werknemers op jobbeurzen of tijdens sollicitatiegesprekken, doen de bedrijven zelf geen onderzoek naar potentiële werknemers. Dit omdat deze groep mensen moeilijk te bereiken is en sommige geïnterviewden ook niet weten hoe ze deze groep moeten bereiken. Vaak kijken de geïnterviewden naar de mensen die al in het bedrijf werken en wat zij belangrijk vinden. Bovendien gaan ze eerder reactief te werk en bevragen ze de mensen die weggaan bij het bedrijf of de mensen die uiteindelijk niet voor het bedrijf hebben gekozen.

Wij hebben dat nu eigenlijk een beetje, in die employer branding analyse, hebben we dat eigenlijk gedaan, niet door de toekomstige te bevragen, want ja, hoe begint ge, dan moet ge eigenlijk al ja via LinkedIn mensen gaan benaderen, en ze hebben daar geen tijd voor, alle. Dus waar we vooral op gefocust hebben is op diegenen die weg gaan bij ons, diegenen die momenteel bij ons zijn en dat hebben we ook gedifferentieerd naar die verschillende doelgroepen en ook mensen die nog maar net bij ons zijn en die al lang bij ons werken, mensen die in dienst gaan komen, maar we hebben ook een bevraging gedaan van mensen die uiteindelijk gekozen hebben om niet voor [naam bedrijf 2] te kiezen (Geïnterviewde bedrijf 2).

Ja dus wij volgen inderdaad wel ook de Randstad Employer Branding survey enzo, dat volgen we wel heel erg. Maar ja is het, is het nu echt iets wat dat we euhm echt onderzoek naar gedaan hebben zelf bijvoorbeeld, nee. Euhm, ik denk dat we ons eerder geleidelijk aan aanpassen aan wat dat we, en misschien eerder reactief dan proactief, euh, op wat dat we merken of ook uit onze, dus als mensen vertrekken altijd een exit interview en exit survey dat we ook begrijpen waarom dat ze niet gebleven zijn. En daarop proberen in te spelen (Geïnterviewde bedrijf 3).

Om op de hoogte te blijven van de tevredenheid bij huidige werknemers, organiseren de bedrijven jaarlijks een tevredenheidsenquête. Wel verschillen de bedrijven in hun aanpak hieromtrent. Bij bedrijf 1 en 4 worden de tevredenheidsenquêtes intern georganiseerd, terwijl bij de andere bedrijven hiervoor beroep gedaan wordt op externe organisaties, omwille van vertrouwelijkheid.

We doen elk jaar de engagement survey, bij onze vaste medewerkers, en daarin wordt binnen elk team gekeken naar de tevredenheid op bepaalde vlakken. Euh ook aan welke punten gij het meeste waarde hecht, aan welke punten ge het minste waarde hecht, euh en daarover wordt ook gecommuniceerd op een kwartaalmeeting. En dan moet elk team actiepunten gaan definiëren om daarop in te gaan. En dan bij de stagiairs doen we ook elk jaar een tevredenheidssurvey, euhm ook bij de stagebegeleiders (Geïnterviewde bedrijf 1).

Die zijn extern denk ik wel omwille van vertrouwelijkheid, maar euhm, der is wel iemand die zich binnen HR daar mee bezig houdt om dat allemaal te combineren. Ma dat is vanuit externe partners (Geïnterviewde bedrijf 3).

3.2.9 Persoon-organisatie fit

De persoon-organisatie fit wordt als een belangrijk element gezien door de geïnterviewden. Op basis van de literatuur en diepte-interviews kan deze fit onderverdeeld worden in een fit in de karaktereigenschappen van de jobzoeker en het bedrijf en een fit in de waarden en normen van de jobzoeker en het bedrijf.

Omtrent de fit in karaktereigenschappen waren de geïnterviewden van mening dat dit een belangrijk punt vormt voor het bedrijf. De geïnterviewden besteden hier dan ook aandacht aan, door middel van het afnemen van persoonlijkheidstesten en het doen van gesprekken.

We doen ook alvorens we een gesprek doen een soort van persoonlijkheidsvragenlijst en daar komt dan ook allemaal uit wat die persoon belangrijk vindt. En dan gaan we niet alleen kijken van wat is belangrijk in die job, is daar veel orde, structuur, veel planning, ma proberen we ook al te kijken qua soft skills als dat past bij [naam bedrijf 1]. Nu en eigenlijk kunt ge al aan een sollicitatiegesprek na een kwartier weten als ge aansluiting gaat vinden in uw kandidaat of niet. Dus ja op die manier proberen we daar wel op te letten (Geïnterviewde bedrijf 1).

Ja het moet ook altijd matchen met de leidinggevende he. Dus euhm he je moet niet alleen iemand zijn die past binnen de cultuur van [naam bedrijf 4] maar die moet dan ook nog passen bij in de afdeling, de specifieke afdeling en kunnen samenwerken in het team dat daar aanwezig is en met de leidinggevende die daar aanwezig is. Dus ja dat gaan wij ja aan de hand van gesprekken aftoetsen om te zien of er een match zou kunnen zijn en of dat dat een haalbare kaart is he (Geïnterviewde bedrijf 4).

Wel gaf de geïnterviewde van bedrijf 3 aan dat hoewel de fit tussen de karaktereigenschappen van de persoon en die van het bedrijf van belang is, ze toch ook aandacht besteden aan diversiteit in het bedrijf.

Wij hadden vroeger ook zo de cultural fit test op onze jobpagina staan. Anderzijds, euhm, vinden wij diversiteit super belangrijk, dus wij hebben ook echt binnen HR een team diversity (...) Euhm, dus ik denk dat we wel bepaalde karaktereigenschappen zoeken, ma langs de andere kant maakt net diversiteit een bedrijf zo rijk, dus wij zoeken geen klonen van euhm onze CEO of van (lacht) (Geïnterviewde bedrijf 3).

De geïnterviewde van bedrijf 3 vond dan ook de fit met de waarden en normen van het bedrijf belangrijker dan de fit met de karaktereigenschappen. De andere geïnterviewden waren van mening dat deze even belangrijk waren.

Dat is je DNA he. Dus er moet een fit zijn tussen de werkgever en werknemer. Maar natuurlijk, nog altijd met die diversity euhm kant deraan he (Geïnterviewde bedrijf 3).

Nee beide zijn belangrijk [karaktereigenschappen en de waarden en normen]. Het ene kan niet zonder het andere. We zouden niet kiezen voor iemand waarvan we de karaktereigenschappen niet vinden matchen met de organisatie, maar die wel de juiste normen en waarden heeft. Dat zouden we niet doen, maar omgekeerd ook niet. Dus dan hebt ge ja de juiste normen en waarden, maar de karaktereigenschappen niet. Dus we moeten wel echt de beide aanwezig hebben (Geïnterviewde bedrijf 5).

De fit met de normen en waarden van het bedrijf wordt nagegaan tijdens de sollicitatiegesprekken. Het gaat hierbij dan vooral om het aanvoelen of de match er is.

We gaan daar niet letterlijk op in, maar euhm, ja ge zoekt ergens wel die bedrijfswaarden. Dat voelt ge wel redelijk snel aan in een gesprek van oke ja dit gaat een match zijn of dit gaat misschien toch niet helemaal een match zijn en kunnen we daar tijd in investeren. Is die ruimte daar op dat moment, binnen die werkcontext, om daar inderdaad in te gaan investeren (Geïnterviewde bedrijf 2).

Nadat de persoon eenmaal tewerkgesteld is, vinden er ook nog evaluatiegesprekken plaats. Deze worden bij bedrijf 1 uitgevoerd door leidinggevenden. Uit deze gesprekken wordt er dan ook geleerd in welke mate de persoon past binnen de bedrijfscultuur.

Recruitment laat die kandidaat dan volledig los, maar de leidinggevende gaat wel euhm een persoonlijk ontwikkelingsplan doen, neemt evaluatiegesprek, een doelstellingengesprek, dat zijn wel punten waarop ge gaat kijken van past die persoon hier binnen de organisatie. We hebben ook pas iemand laten gaan, euhm ook ne junior, waarbij het klantencontact niet goed zat, niet in lijn met hoe [naam bedrijf 1] het voor ogen had. Euhm en dan laten we die persoon ook wel gaan. Dus euhm die persoon krijgt natuurlijk eerst een waarschuwing he, maar als dat niet verbetert dan maken we die beslissing wel (Geïnterviewde bedrijf 1).

Tot slot is de persoon-organisatie fit niet enkel van belang voor het bedrijf, maar ook voor de potentiële werknemer zelf. Het is van belang dat werknemers weten wat ze kunnen verwachten in het bedrijf. Zoals in de literatuur ook al werd aangehaald, zorgt het invullen van de verwachtingen van deze potentiële werknemer voor tevreden werknemers die minder geneigd zijn van job te veranderen (Moroko & Uncles, 2008).

Allé we willen vooral ervoor zorgen dat het match is voor ons, maar ook voor het individu, als die komt dat die niet het gevoel heeft van oei dit had ik niet verwacht of dat wist ik niet (Geïnterviewde bedrijf 2).

3.2.10 Employer branding in de toekomst

De geïnterviewden waren van mening dat *employer branding* naar de toekomst toe nog belangrijker zal worden.

Als de arbeidsmarkt blijft zoals ze is en verder evolueert wat te verwachten is, dan euhm zal employer branding alleen nog maar aan belang toenemen, denk ik (Geïnterviewde bedrijf 4).

Ik denk dat dat wel een sterke focus gaat blijven, om onze markt te blijven boeien. Nu denk ik wel dat ons budget daar niet in zal stijgen, maar dat we dat dan wel efficiënter gaan moeten inzetten, dus dat we meer kanalen gebruiken, euhm of andere zaken bedenken, want het blijft wel een heel creatieve, een creatief beroep (Geïnterviewde bedrijf 1).

De geïnterviewde van bedrijf 3 haalde nog aan dat het belangrijk is te beseffen dat het de jobzoekers zelf zijn die de keuze maken. Ook het belang van *employer branding* naar zowel huidige als potentiële werknemers speelt hierbij een rol.

In onze nieuwe campagne, we beseffen als bedrijf dat het de kandidaten zijn die kiezen en de medewerkers die kiezen. En dus dat is ook de campagne vanuit [naam bedrijf 3] ging ook over your choice. Dus het echt euhm, vroeger kon je als bedrijf je veroorloven van ja wij kiezen. Eigenlijk is het nu eerder andersom en dat maakt ook dat employer branding ook belangrijker geworden is en dat we daar heel erg op moeten inzetten en ook dat we euhm, wij dan toch denk ik meer en meer moeten inzetten al op onze werknemers, huidige werknemers als ambassadeurs (Geïnterviewde bedrijf 3).

3.3 Discussie studie 1

Studie 1 toonde aan dat de bedrijven door middel van *employer branding* naamsbekendheid kunnen creëren en zich kunnen differentiëren van hun concurrenten. Ook draagt *employer branding* bij tot het aantrekken van nieuwe talenten. Dit ligt in lijn met de literatuur omtrent de voordelen van *employer branding* (Moroko & Uncles, 2008; Wilska, 2014). Daarnaast richten de bedrijven, op een bedrijf na, de activiteiten omtrent *employer branding* ook op de huidige werknemers, met als doel retentie en het creëren van ambassadeurs voor het bedrijf. Door interne marketing kunnen namelijk ook de bestaande werknemers het bedrijf helpen bij het aantrekken van nieuw personeel (Klimkiewicz & Oltra, 2017).

Om studenten aan te trekken richten de bedrijven zich voornamelijk op de cultuur van het bedrijf, de reputatie, de aandacht aan duurzaamheid en het zijn van een familiebedrijf, als dit laatste het geval is. Daarnaast focussen de bedrijven ook op het naar voren brengen van doorgroeimogelijkheden, diversiteit in het werk en in de taken, flexibiliteit en balans tussen werk en privé. De geïnterviewden gaven elementen aan die ook werden aangehaald in de literatuur (Brusch, 2018; Myrden, 2015; Research, 2019; Ronda, Valor, & Abril, 2018; Sohn, 2015; Tikson et al., 2018). Toch vonden de meeste geïnterviewden van de vijf bedrijven het moeilijk om een antwoord te geven op de vraag welke elementen zij denken dat belangrijk zijn voor studenten bij het kiezen van een werkgever. Hier zit een grote mogelijkheid voor bedrijven. Ze proberen hun *employee value proposition* af te stemmen op de doelgroep en hun sterke punten naar buiten te brengen, terwijl ze eigenlijk niet zeker zijn wat voor de doelgroepen waarop ze zich richten belangrijk is. Voor bedrijven kan het dan ook een meerwaarde zijn om beter op de hoogte te zijn van de wensen en noden van de studenten.

De geïnterviewde werknemers waren bijna allemaal van mening dat zowel verloning als een toffe job belangrijk zijn voor de jobzoekers en dat deze elkaar niet uitsluiten, maar dat de voorkeur toch

uitgaat naar een toffe job. Ronda et al. (2018) toonde aan dat bedrijven de jobzoekers zouden moeten segmenteren op basis van de voordelen die de jobzoekers verwachten, om dan op een effectieve wijze hierop in te spelen in de communicatie en zo voor elk segment een gepaste *employee value proposition* uit te werken (Ronda et al., 2018). Uit de diepte-interviews bleek dat de bedrijven zich vooral focussen op een segmentatie per functie of job waar de jobzoeker in terecht zal komen. Slechts één bedrijf gaf aan hierbij ook te focussen op de voordelen die de jobzoekers per functie kunnen verwachten.

4 Studie 2: studenten

De studenten werden bevraagd door gebruik te maken van een exploratieve kwalitatieve studie en een kwantitatieve studie. Ten eerste volgt de methodologie van de studie bij de studenten. Ten tweede worden de resultaten weergegeven. Als laatste volgt een bespreking van de resultaten, wat terug te vinden is in de discussie.

4.1 Methodologie

4.1.1 Exploratieve kwalitatieve studie

Voordat een kwantitatieve studie werd uitgevoerd bij de studenten, werd er eerst een exploratief kwalitatief onderzoek gedaan aan de hand van een kleine focusgroep. Het doel van deze focusgroep was nagaan of de factoren van een aantrekkelijke *employer brand*, die in de literatuur naar voren kwamen, ook meespelen voor deze studenten bij het kiezen van een werkgever. Nog belangrijker was om na te gaan of er geen elementen vergeten waren in tabel 1 van de zeven factoren van de *employer brand*, zodat elk element werd bevraagd in de verdere kwantitatieve studie.

De exploratieve studie was gebaseerd op een aantal vooraf opgestelde vragen omtrent factoren die deze studenten belangrijk vonden tijdens hun zoektocht naar een werkgever. Deze vragenlijst is opgenomen in bijlage 2 aan het einde van deze masterproef. De focusgroep bestond uit zes laatstejaarsstudenten van de richting toegepaste economische wetenschappen en duurde ongeveer twintig minuten. De focusgroep werd opgenomen, met toestemming van de studenten, en achteraf getranscribeerd.

Een element dat naar voren kwam bij de focusgroep was de afstand tussen de werkgever en de woonplaats. In de internationale studies die werden gebruikt in de literatuurstudie werd het element afstand niet echt duidelijk opgenomen, terwijl dit voor de ondervraagde studenten wel belangrijk bleek te zijn. Dit kan natuurlijk een element zijn dat in de Vlaamse cultuur veel belangrijker is dan in andere landen. Slechts in een enkele studie, namelijk die van Bruschi, Bruschi en Kozłowski (2018) kwam de afstand tussen de woonplaats en de werkplek naar voren, maar dit werd slechts indirect weergegeven in de studie (Bruschi et al., 2018). Gezien het belang van de afstand van thuis tot de werkgever voor de respondenten, werd dit element dan ook opgenomen in de tabel, tabel 1, die gebruikt werd voor de verdere kwantitatieve studie. Verder bleek uit de focusgroep dat alle elementen die de respondenten belangrijk vonden, werden opgenomen in tabel 1 omtrent de factoren van de *employer brand* en dat de tabel die gebruikt werd voor de verdere kwantitatieve studie volledig is.

4.1.2 Kwantitatieve studie

Na de focusgroep bij zes laatstejaarsstudenten, volgde de kwantitatieve studie. Dit onderdeel van de masterproef was deductief van aard. Er werden vooraf hypothesen opgesteld en om deze hypothesen te testen werd er gebruik gemaakt van een kwantitatief onderzoek aan de hand van gestructureerde

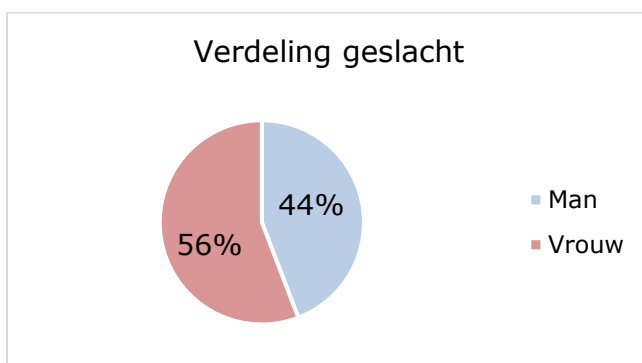
vragenlijsten (Jebb et al., 2017; Woo et al., 2017). Deze vragenlijst werd afgenomen bij studenten van de faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen van de Universiteit Hasselt. De vragen zijn voor iedere respondent hetzelfde en de volgorde van de vragen ligt vast. Dit vormt dan ook een voordeel voor de data-analyse. Door middel van gestructureerde en geformaliseerde vragenlijsten kan er gebruik worden gemaakt van meer geavanceerde analyses. Een ander voordeel van kwantitatief onderzoek is de mogelijkheid om data te verzamelen van grotere steekproeven dan bij kwalitatief onderzoek, waardoor de steekproef meer representatief is en de resultaten eerder veralgemeend kunnen worden dan bij kwalitatief onderzoek (Vogt et al., 2017).

4.1.2.1 De doelgroep

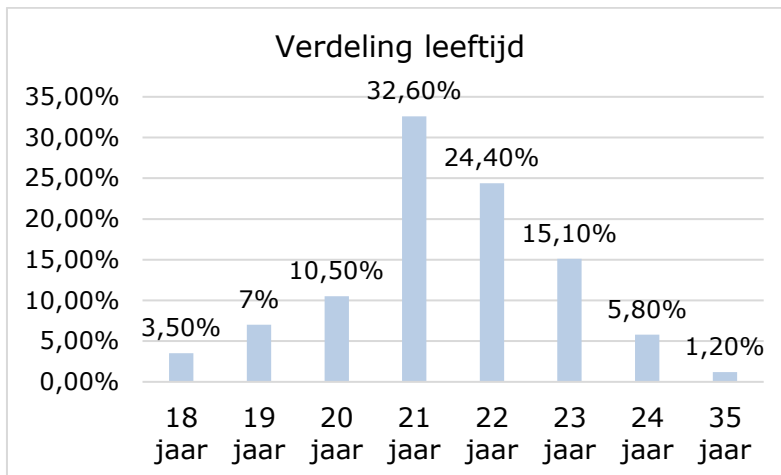
De oorspronkelijke doelgroep van deze kwantitatieve studie bestond uit de laatstejaarsstudenten van de faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen aan de UHasselt, met name de richtingen: handelswetenschappen, toegepaste economische wetenschappen, handelsingenieur en handelsingenieur in de beleidsinformatica. Er werd oorspronkelijk voor enkel laatstejaarsstudenten gekozen, omdat deze studenten mogelijk al actief bezig zijn met het zoeken naar een werkgever. Wegens te lage respons, werd deze doelgroep echter uitgebreid naar alle BEW-studenten aan de UHasselt. Ook niet-laatstejaarsstudenten kunnen namelijk worden bevraagd over de aantrekkelijkheid van de *employer brand* van een bedrijf. Bovendien zijn er mogelijk studenten die al nadenken over een toekomstige job, wanneer ze de keuze maken welke opleiding aan de universiteit te volgen. Dit zorgt ervoor dat dit een geschikte groep is van studenten om te bevragen over de factoren die een invloed kunnen hebben op de aantrekkelijkheid van de *employer brand* van een bedrijf.

In totaal namen er 165 studenten deel aan het kwantitatief onderzoek. 52% van de respondenten vulden de vragenlijst volledig in en 48% vulden de vragenlijst gedeeltelijk in, wat leidde tot 86 volledig ingevulde vragenlijsten. De steekproef bestaat uit 56% vrouwen en 44% mannen. De gemiddelde leeftijd bedraagt 21 jaar ($SD = 2,027$). 50 van de 86 respondenten zitten in het laatste jaar van hun studie en 60% van deze laatstejaarsstudenten geeft aan volgend jaar waarschijnlijk of heel waarschijnlijk te gaan werken. In onderstaande grafieken worden de demografische gegevens weergegeven.

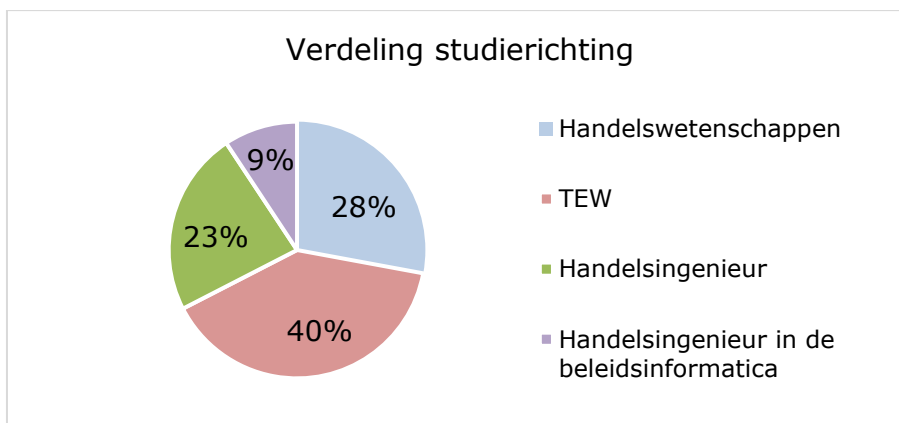
Grafiek 1: verdeling geslacht



Grafiek 2: verdeling leeftijd



Grafiek 3: verdeling studierichting



4.1.2.2 De vragenlijst

De vragenlijst startte met een korte introductie over het doel van deze masterproef, waarin deelnemers ook werden geïnformeerd dat hun deelname volledig vrijwillig en anoniem was en dat de resultaten vertrouwelijk zouden worden gehouden. De respondenten kregen een lijst van elf welgekende bedrijven. Deze lijst bestond uit: Belfius, House of Marketing, Deloitte, Cegeka, BNP Paribas Fortis, KPMG, H.Essers, Scania, KBC, Jessa Ziekenhuis en Ziekenhuis Oost-Limburg. Er werd voor deze bedrijven gekozen, omdat deze in lijn liggen met de studierichtingen van de bevroegde studenten. De respondenten werden gevraagd een bedrijf te kiezen waar ze het meest bekend mee waren en de vragen te beantwoorden terwijl ze dit bedrijf in hun achterhoofd hielden. Ook werd er aan de respondenten aangegeven dat er geen directe ervaring vereist was met dit bedrijf in de vorm van een werkgeverscontext, enkel dat ze wat algemene kennis over het bedrijf moesten hebben. Ze werden gevraagd de vragenlijst waarheidsgetrouw in te vullen (Myrden & Kelloway, 2015). In bijlage 3, aan het einde van deze masterproef, wordt deze vragenlijst weergegeven.

De vragenlijst werd online afgenomen via Qualtrics. De link met de vragenlijst werd oorspronkelijk gemaïld naar alle laatstejaarsstudenten BEW. Na uitbreiding van de doelgroep werd de link met de aangepaste vragenlijst verstuurd naar alle BEW-studenten. Ondanks deze uitbreiding van de

doelgroep, bleef de respons relatief laag. Aangezien dataverzameling op de campus niet mogelijk was omwille van de COVID-19 maatregelen, werd er samen met de promotor gezocht naar andere wegen om de BEW-studenten te bereiken. Verder werd de vragenlijst dan ook gedeeld op de Facebook-pagina van de faculteit BEW. Daarnaast werd de vragenlijst nog door onze promotor gedeeld op de Blackboard pagina's van enkele opleidingsonderdelen en via persoonlijke berichten op LinkedIn. Deze kanalen hebben tot een stijging van de respons geleid, maar hebben niet het gewenste aantal respondenten opgeleverd.

4.1.2.3 Items van de constructen

Om de zeven factoren van de *employer brand* uit het conceptueel model te meten bij de respondenten, werd er per construct gebruik gemaakt van items uit de literatuur. Alle factoren werden gemeten aan de hand van een 7-punts Likertschaal. Tabel 4 geeft de constructen van het conceptueel model en de items per construct weer.

Een eerste factor, bedrijfskenmerken, bestond uit de elementen bekendheid bedrijf, grootte bedrijf, winstgevendheid bedrijf, sterk management/leiderschap, reputatie bedrijf, CSR en internationale vestigingen. Deze elementen werden gemeten aan de hand van items zoals onder andere 'Ik ben bekend met dit bedrijf als een werkgever' (bekendheid bedrijf), 'Dit bedrijf heeft een goede financiële positie' (winstgevendheid bedrijf), 'Dit bedrijf is humanitair en geeft terug aan de samenleving' (CSR) (Edwards, 2009; Knox & Freeman, 2006; Lievens, Decaestecker, Coetsier, & Geirnaert, 2001; Myrden & Kelloway, 2015; Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013; Tanwar & Kumar, 2019).

De tweede factor, jobstructuur, bestond uit volgende elementen: jobzekerheid, loon, aantrekkelijke extralegale voordelen, diversiteit taken en interessante jobinhoud. Deze elementen werden gemeten aan de hand van items zoals onder andere 'Dit bedrijf laat me toe er voor lange tijd te kunnen werken' (jobzekerheid), 'Dit bedrijf biedt een bovengemiddeld loon' (loon), 'Dit bedrijf biedt interessante projecten aan' (interessante jobinhoud) (Knox & Freeman, 2006; Myrden & Kelloway, 2015; Tanwar & Kumar, 2019).

Sociale omgeving vormde de derde factor, bestaande uit de elementen goede werksfeer, goede balans werk-privé, aantrekkelijke werkuren/flexibiliteit, afstand van thuis tot werkgever en diversiteit collega's. Deze elementen werden onder andere gemeten door middel van volgende items: 'Dit bedrijf heeft een fijne werksfeer' (goede werksfeer), 'In het bedrijf is het mogelijk om familie en carrière te combineren' (balans werk-privé), 'Dit bedrijf biedt veel vrijheid om op je eigen initiatief te werken' (aantrekkelijke werkuren/flexibiliteit), 'De vervoersmogelijkheden om naar het bedrijf te gaan zijn gunstig' (afstand van thuis tot werkgever) (Arachchige & Robertson, 2011; Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Bruschi, Bruschi, & Kozlowski, 2018; Knox & Freeman, 2006; Tanwar & Kumar, 2019).

De vierde factor, relaties, bestond uit volgende elementen: goede relaties met meerderen, erkenning en appreciatie van het management, goede relaties met de collega's, acceptatie en erbij horen, ondersteunende en aanmoedigende collega's. Deze elementen werden gemeten aan de hand van items zoals: 'In dit bedrijf zou ik goede relaties met meerderen hebben' (goede relaties met

meerderen), 'In dit bedrijf zou ik geapprecieerd worden door het management' (erkenning en appreciatie management), 'In dit bedrijf zou ik goede relaties met collega's kunnen opbouwen' (goede relaties met de collega's) (Arachchige & Robertson, 2011; Knox & Freeman, 2006; Tikson, Hamid, & Mardiana, 2018).

Persoonlijke groei vormde de vijfde factor van de *employer brand*. Tot deze factor behoorde onder andere een springplank voor toekomstige werkgelegenheid, beschikbaarheid opleiding en training, goede promotiemogelijkheden, mogelijkheid om toe te passen wat de (potentiële) werknemer elders heeft geleerd en mogelijkheid om anderen te leren wat de (potentiële) werknemer heeft geleerd. Deze elementen werden gemeten door onder andere: 'Dit bedrijf biedt goede interne trainingsmogelijkheden' (beschikbaarheid opleiding en training), 'Dit bedrijf biedt duidelijke mogelijkheden voor lange termijn carrière vooruitgang' (goede promotiemogelijkheden) en 'Dit bedrijf biedt de mogelijkheid om je diploma vaardigheden toe te passen' (mogelijkheid om toe te passen wat de (potentiële) werknemer elders heeft geleerd) (Arachchige & Robertson, 2011; Edwards, 2009; Knox & Freeman, 2006; Tanwar & Kumar, 2019).

De zesde factor, organisationele dynamiek, bestond onder andere uit volgende elementen: innovatieve werkgever met nieuwe werkpraktijken, het bedrijf produceert hoge kwaliteitsvolle producten en diensten, het bedrijf produceert innovatieve producten en diensten en het bedrijf waardeert en gebruikt creativiteit. Items om deze elementen te meten bestonden uit: 'Dit bedrijf produceert innovatieve producten en diensten', 'Dit is een innovatieve werkgever, die nieuwe werkpraktijken aanbiedt', 'Dit bedrijf maakt gebruik van mijn creativiteit en waardeert mijn creativiteit ook' (Arachchige & Robertson, 2011; Berthon et al., 2005; Sommer, Heidenreich, & Handrich, 2017).

Persoon-organisatie fit vormde de laatste factor. Deze factor werd gemeten door items zoals: 'Mijn vaardigheden en capaciteiten komen overeen met de vaardigheden en de capaciteiten waarnaar het bedrijf opzoek is in een werknemer', 'De dingen die ik waardeer in het leven zijn heel gelijkaardig aan de dingen die de organisatie waardeert', 'Ik heb het gevoel dat dit bedrijf past bij mijn manier van werken' (Ambler & Barrow, 1996; Boon, Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011; Tanwar & Kumar, 2019).

De eerste afhankelijke variabele 'aantrekkelijkheid van de werkgever', werd gemeten aan de hand van items zoals 'Voor mij zou dit een goede plaats zijn om te werken', 'Dit bedrijf is aantrekkelijk voor mij, als een plaats om te werken', 'Een job in dit bedrijf is heel aantrekkelijk voor mij' en 'Ik ben geïnteresseerd om meer te leren over dit bedrijf' (Berthon et al., 2005; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Lievens et al., 2001; Sivertzen et al., 2013).

Employer of choice vormde de tweede afhankelijke variabele. Deze werd gemeten aan de hand van items zoals onder andere 'Ik zou een jobaanbieding accepteren van dit bedrijf', 'Ik zou dit bedrijf zien als een van de eerste keuzes als werkgever', 'Als dit bedrijf mij zou uitnodigen voor een jobinterview, zou ik gaan', 'Ik wil heel graag een job in dit bepaald bedrijf' en 'Ik zou veel moeite

doen om voor dit bedrijf te werken' (Bellou, Chaniotakisb, Kehagias, & Rigopoulou, 2015; Lievens et al., 2001; Ronda, Valor, & Abril, 2018).

Tabel 4: de constructen en bijhorende items

Construct	Items	Referenties
Bedrijfskenmerken	<p>Bekendheid van het bedrijf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ik ben bekend met dit bedrijf als werkgever • Ik heb van anderen gehoord hoe het eraan toegaat in dit bedrijf • Ik heb al heel veel dingen gehoord over dit bedrijf <p>Grootte bedrijf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het is een klein bedrijf (omgekeerde stelling) <p>Winstgevendheid bedrijf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf heeft een goede financiële positie. <p>Sterk management/leiderschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het is een bedrijf met sterke leiderschapskwaliteiten <p>Reputatie bedrijf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit is een gerenommeerd bedrijf om voor te werken • Dit bedrijf heeft waarschijnlijk een reputatie als een uitstekende werkgever • Ik zou dit bedrijf een prestigieuze werkplek vinden • Er zijn waarschijnlijk veel mensen die voor dit bedrijf zouden willen werken <p>CSR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf heeft een eerlijke houding ten opzichte van werknemers • Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich aan alle regels en voorschriften houden • Dit bedrijf is humanitair en geeft terug aan de samenleving • Dit bedrijf levert een adequate bijdrage aan goede doelen 	(Edwards, 2009; Knox & Freeman, 2006; Lievens et al., 2001; Myrden & Kelloway, 2015; Sivertzen et al., 2013; Tanwar & Kumar, 2019)

	<p>Internationale vestigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt mogelijkheden voor internationale zakenreizen • Dit bedrijf biedt de mogelijkheid om te werken en te leven in het buitenland 	
Jobstructuur	<p>Jobzekerheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf laat me toe er voor lange tijd te kunnen werken <p>Loon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt een bovengemiddeld loon <p>Aantrekkelijke extralegale voordelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt aantrekkelijke extra voordelen aan aan werknemers (bedrijfswagen, maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering...) • Dit bedrijf biedt extra voordelen aan om de werknemers te motiveren • Dit bedrijf biedt goede gezondheidsvoordelen aan <p>Diversiteit taken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt een verscheidenheid aan werkactiviteiten aan • Dit bedrijf biedt uitdagende projecten aan • Dit bedrijf biedt mogelijkheden aan om te kiezen uit een diversiteit aan taken • Ik hecht belang aan de diversiteit van de projecten die aangeboden worden <p>Interessante jobinhoud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt interessante projecten aan 	(Knox & Freeman, 2006; Myrden & Kelloway, 2015; Tanwar & Kumar, 2019)
Sociale omgeving	<p>Goede werksfeer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt een relatieve stress-vrije werkomgeving • Dit bedrijf heeft een fijne werksfeer • Dit bedrijf heeft een gelukkige werksfeer 	(Arachchige & Robertson, 2011; Berthon et al., 2005; Bruschi et al., 2018; Knox & Freeman, 2006; Tanwar & Kumar, 2019)

	<p>Goede balans werk en privé</p> <ul style="list-style-type: none"> • In het bedrijf is er een goede balans tussen werk en privé • In het bedrijf is het mogelijk om familie en carrière te combineren <p>Aantrekkelijke werkuren/flexibiliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt flexibele werkuren aan • Dit bedrijf biedt mogelijkheden aan om van thuis uit te werken • Dit bedrijf biedt veel vrijheid om op je eigen initiatief te werken • Dit bedrijf verplicht je om enkel standaard werkuren te werken (omgekeerde stelling) <p>Afstand van thuis tot werkgever</p> <ul style="list-style-type: none"> • De afstand die ik zou moeten afleggen om naar het bedrijf te gaan is gunstig • De vervoersmogelijkheden om naar het bedrijf te gaan zijn gunstig <p>Diversiteit collega's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bedrijf heeft een internationaal diverse mix van collega's 	
Relaties	<p>Goede relaties met de meerderen</p> <ul style="list-style-type: none"> • In dit bedrijf zou ik goede relaties met meerderen hebben <p>Erkenning en appreciatie van het management</p> <ul style="list-style-type: none"> • In dit bedrijf zou ik geaccepteerd worden door het management • Het management van dit bedrijf biedt een goede begeleiding aan aan de werknemers • Managers erkennen de inspanningen van de ondergeschikten <p>Goede relaties met de collega's</p> <ul style="list-style-type: none"> • In dit bedrijf zou ik goede relaties met collega's kunnen opbouwen • In dit bedrijf zou ik geaccepteerd worden door mijn collega's 	(Arachchige & Robertson, 2011; Knox & Freeman, 2006; Tikson et al., 2018)

	<ul style="list-style-type: none"> • In dit bedrijf tonen werknemers wederzijds respect • Er is oprechte communicatie tussen de werknemers in dit bedrijf <p>Ondersteunende en aanmoedigende collega's</p> <ul style="list-style-type: none"> • In dit bedrijf zouden mijn collega's mij ondersteunen • In dit bedrijf zouden mijn collega's mij aanmoedigen 	
Persoonlijke groei	<p>Springplank voor toekomstige werkgelegenheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf is een springplank voor toekomstige werkgelegenheid <p>Goed voelen, zelfzeker voelen over jezelf door het werken voor het bedrijf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werknemers zijn waarschijnlijk trots om te zeggen dat ze werken voor dit bedrijf <p>Beschikbaarheid opleidingen en training</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt goede interne trainingsmogelijkheden • Dit bedrijf investeert veel in training en ontwikkeling van het personeel <p>Interdepartementale ervaring</p> <ul style="list-style-type: none"> • In het begin biedt dit bedrijf de mogelijkheid aan om door het bedrijf te bewegen en in verschillende rollen te werken <p>Goede promotiemogelijkheden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt duidelijke mogelijkheden voor lange termijn carrière vooruitgang <p>Mogelijkheid om toe te passen wat de (potentiële) werknemer elders heeft geleerd</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf geeft de mogelijkheid om je diploma vaardigheden toe te passen <p>Mogelijkheid om anderen te leren wat de (potentiële) werknemer heeft geleerd</p>	(Arachchige & Robertson, 2011; Edwards, 2009; Knox & Freeman, 2006; Tanwar & Kumar, 2019)

	<ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt de mogelijkheid om aan anderen te leren wat je hebt geleerd 	
Organisationele dynamiek	<ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf produceert innovatieve producten en diensten • Dit is een innovatieve werkgever, die nieuwe werkpraktijken aanbiedt • Dit bedrijf maakt gebruik van mijn creativiteit en waardeert mijn creativiteit ook • Dit bedrijf produceert hoge kwaliteitsvolle producten en diensten 	(Arachchige & Robertson, 2011; Berthon et al., 2005 ; Sommer et al., 2017)
Persoon-organisatie fit	<ul style="list-style-type: none"> • Mijn vaardigheden en capaciteiten komen overeen met de vaardigheden en de capaciteiten waarnaar het bedrijf opzoek is in een werknemer • Ik denk dat ik gelijkgestemde (gelijkaardige meningen en smaak) collega's ga vinden in dit bedrijf • Ik heb het gevoel dat dit bedrijf past bij mijn manier van werken • Mijn persoonlijkheid past bij het imago van dit bedrijf • De dingen die ik waardeer in het leven zijn heel gelijkaardig aan de dingen die dit bedrijf waardeert 	(Ambler & Barrow, 1996; Boon et al., 2011; Tanwar & Kumar, 2019)
Aantrekkelijkheid werkgever	<ul style="list-style-type: none"> • Voor mij zou dit bedrijf een goede plaats zijn om te werken • Ik zou niet geïnteresseerd zijn in dit bedrijf, tenzij als een laatste optie (omgekeerde stelling) • Dit bedrijf is aantrekkelijk voor mij als een plaats om te werken • Ik ben geïnteresseerd om meer te leren over dit bedrijf • Een job in dit bedrijf is heel aantrekkelijk voor mij 	(Berthon et al., 2005; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Lievens et al., 2001; Sivertzen et al., 2013)

<i>Employer of choice</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ik zou een jobaanbieding accepteren van dit bedrijf • Ik zou dit bedrijf zien als een van de eerste keuzes als werkgever • Als dit bedrijf mij zou uitnodigen voor een jobinterview, zou ik gaan • Ik zou veel moeite doen om voor dit bedrijf te werken • Ik zou dit bedrijf aanraden aan een vriend(in) die een job zoekt • Dit bedrijf is de meest aantrekkelijke werkgever voor mij • Ik wil heel graag een job in dit bepaald bedrijf 	(Bellou et al., 2015; Lievens et al., 2001; Ronda et al., 2018)
---------------------------	--	---

4.1.2.4 Voorbereidende analyse

Alvorens de analyse werd uitgevoerd, werden de omgekeerd geformuleerde items opnieuw gecodeerd. Deze hercodering werd uitgevoerd voor drie items.

1. Het is een klein bedrijf
2. Dit bedrijf verplicht je om enkel standaard werkuren te werken
3. Ik zou niet geïnteresseerd zijn in dit bedrijf, tenzij als een laatste optie

Vervolgens werden er een aantal items samengenomen om multicollineariteit te vermijden. Er is sprake van multicollineariteit wanneer er een sterk lineair verband is tussen de onafhankelijke variabelen. Onderstaande tabel 5 geeft per construct weer welke items werden samengenomen, het schuingedrukte woord geeft weer welke naam werd gegeven aan de samengenomen items.

Tabel 5: voorbereidende analyse – samengenomen items

Construct	Items
Bedrijfskenmerken	<p><i>Bekendheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ik ben bekend met dit bedrijf als werkgever • Ik heb van anderen gehoord hoe het eraan toegaat in dit bedrijf • Ik heb al heel veel dingen gehoord over dit bedrijf <p><i>Reputatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit is een gerenommeerd bedrijf om voor te werken • Dit bedrijf heeft waarschijnlijk een reputatie als een uitstekende werkgever • Ik zou dit bedrijf een prestigieuze werkplek vinden • Er zijn waarschijnlijk veel mensen die voor dit bedrijf zouden willen werken

	<p><i>CSR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf heeft een eerlijke houding ten opzichte van werknemers • Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich aan alle regels en voorschriften houden • Dit bedrijf is humanitair en geeft terug aan de samenleving • Dit bedrijf levert een adequate bijdrage aan goede doelen
Jobstructuur	<p><i>Aantrekkelijke extralegale voordelen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt aantrekkelijke extra voordelen aan werknemers (bedrijfswagen, maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering...) • Dit bedrijf biedt extra voordelen aan om de werknemers te motiveren • Dit bedrijf biedt goede gezondheidsvoordelen aan <p><i>Diversiteit taken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt een verscheidenheid aan werkactiviteiten aan • Dit bedrijf biedt uitdagende projecten aan • Dit bedrijf biedt mogelijkheden aan om te kiezen uit een diversiteit aan taken • Ik hecht belang aan de diversiteit van de projecten die aangeboden worden
Sociale omgeving	<p><i>Goede werksfeer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt een relatieve stress-vrije werkomgeving • Dit bedrijf heeft een fijne werksfeer • Dit bedrijf heeft een gelukkige werksfeer <p><i>Aantrekkelijke werkuren/flexibiliteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit bedrijf biedt flexibele werkuren aan • Dit bedrijf biedt mogelijkheden aan om van thuis uit te werken • Dit bedrijf biedt veel vrijheid om op je eigen initiatief te werken • Dit bedrijf verplicht je om enkel standaard werkuren te werken (omgekeerde stelling)
Relaties	<p><i>Erkenning en appreciatie van het management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • In dit bedrijf zou ik geaccepteerd worden door het management • Het management van dit bedrijf biedt een goede begeleiding aan aan de werknemers • Managers erkennen de inspanningen van de ondergeschikten <p><i>Goede relaties met de collega's</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • In dit bedrijf zou ik goede relaties met collega's kunnen opbouwen • In dit bedrijf zou ik geaccepteerd worden door mijn collega's • In dit bedrijf tonen werknemers wederzijds respect

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Er is oprechte communicatie tussen de werknemers in dit bedrijf |
|--|---|

4.1.2.5 Data-analyse

De data worden geanalyseerd aan de hand van SPSS en PLS-SEM. Omwille van het vele aantal constructen en bijhorende items en verschillende relaties die getest worden, wordt er gebruik gemaakt van PLS-SEM, een *Structural Equation Modeling* op basis van *Partial Least Squares*, om de relaties en de hypothesen te testen. Door middel van deze multivariate techniek kan er tegelijkertijd een reeks onderling samenhangende afhankelijkheidsrelaties tussen gemeten variabelen en latente constructen en tussen verschillende latente constructen onderzocht worden (Hair et al. 2012). Deze methode onderzoekt dus tegelijkertijd de volledige set relaties, dus zowel structurele als meetrelaties. Met andere woorden kunnen er met behulp van deze methode meerdere afhankelijkheidsrelaties geschat worden, kunnen constructen opgenomen worden in het model en kunnen constructen en afhankelijkheidsrelaties simultaan geschat worden. Latente constructen zijn abstracte en ongrijpbare kenmerken die niet direct gemeten kunnen worden. Ze moeten, met andere woorden, indirect gemeten worden door het ontwikkelen van een set van items (Hair et al. 2012). Deze sets van items werden weergegeven in tabel 4.

PLS-SEM is nuttig voor deze masterproef, omdat er zo gezocht kan worden naar de belangrijkste drijvers van de constructen en omdat deze masterproef gezien kan worden als een uitbreiding van een bestaande theorie. Dit omdat deze masterproef alle voorkomende factoren die de jobzoeker kan beïnvloeden samen gaat bekijken, in plaats van dat er gefocust wordt op een aantal elementen, zoals in de meeste literatuur tot op heden werd gedaan. Bovendien hebben we te maken met veel constructen en items en een kleine steekproefgrootte (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019).

4.1.2.5.1 Reflectieve en formatieve constructen

Om PLS-SEM uit te voeren, werden de constructen eerst ingedeeld in reflectieve en formatieve constructen. Een construct is formatief als de items die eronder horen samen het construct vormen. De items bepalen dan de kenmerken van het construct. Dit wil ook zeggen dat een verandering in de items zal leiden tot een verandering in het construct, maar een verandering in het construct zal niet leiden tot een verandering in de items. Een construct is reflectief, wanneer de items uitingen zijn van het construct. De items reflecteren dan het onderliggende construct. Dit impliceert dat een verandering in het item niet zal leiden tot een verandering in het construct, maar een verandering in het construct wel zal leiden tot een verandering in het item. Bovendien zijn bij een reflectief construct de items met elkaar gecorreleerd (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003). Onderstaande tabel 6 geeft voor deze masterproef weer welke constructen formatief en welke reflectief zijn.

Tabel 6: reflectieve en formatieve constructen

Construct	Formatief/reflectief
Bedrijfskenmerken	Formatief

Jobstructuur	Formatief
Sociale omgeving	Formatief
Relaties	Formatief
Persoonlijke groei	Formatief
Organisationele dynamiek	Formatief
Persoon-organisatie fit	Formatief
Aantrekkelijkheid werkgever	Reflectief
<i>Employer of choice</i>	Reflectief

Onderstaande tabel, tabel 7, geeft de gemiddelde waarde en minimum- en maximumwaarde per construct weer.

Tabel 7: beschrijvende analyse constructen

	Gemiddelde	Minimum	Maximum
Bedrijfskenmerken	5,03	3,69	6,38
Jobstructuur	5,11	3,80	6,30
Sociale omgeving	4,64	3,50	6,08
Relaties	5,19	3,40	6,60
Persoonlijke groei	5,27	3,88	6,75
Organisationele dynamiek	4,74	2,50	7,00
Persoon-organisatie fit	4,93	2,00	7,00
Aantrekkelijkheid werkgever	4,97	2,00	7,00
<i>Employer of choice</i>	4,52	2,00	7,00

4.2 Resultaten

De resultaten van studie 2 zullen eerst ingaan op de resultaten van de exploratieve focusgroep, waarna er verder ingegaan wordt op de resultaten van de kwantitatieve studie.

4.2.1 Focusgroep

Uit de focusgroep met de zes laatstejaarsstudenten bleek ten eerste dat het voor de studenten belangrijk is dat er een goede band met de collega's is. De *Big Four* bleek niet zo interessant te zijn voor de studenten in de focusgroep. Enerzijds zijn ze niet echt de doelgroep van de *Big Four*, maar anderzijds hebben ze ook het idee dat er bij de *Big Four* veel competitie is tussen de collega's onderling. Ze zijn er dan ook van overtuigd dat een goede band tussen collega's en onderlinge competitie niet samengaan. Een leuke, collegiale sfeer, waar iedereen gerespecteerd wordt, bleek voor de studenten in de focusgroep een vereiste te zijn.

Ten tweede is ook een goede balans tussen werk en privé belangrijk voor de studenten. Dit hangt voor hen ook samen met de locatie van het bedrijf. De studenten gaven aan niet bereid te zijn direct te gaan verhuizen of ver weg te gaan werken. Daarnaast lijken ook kleine bedrijven voor hen aantrekkelijker dan grote bedrijven.

Specifiek naar de werkgever toe, vinden de studenten het belangrijk dat het bedrijf openstaat voor fouten, dat de werknemer zich op zijn of haar gemak voelt op de werkvloer, dat het bedrijf de werknemers niet te veel pusht of onder druk zet en dat het bedrijf de werknemers het gevoel geeft dat ze iets betekenen in het bedrijf.

Een volgend element dat de studenten aanhaalden was het loon. De studenten vinden het belangrijk dat ze betaald worden naar hun diploma en dat er dus een marktconform loon wordt betaald. Tegelijkertijd vinden ze de inhoud van de job ook belangrijk, hier mag volgens hen wel wat variatie in zijn.

Als laatste geven de studenten ook aan dat jobzekerheid belangrijk is, ze vinden het belangrijk dat als ze ergens worden aangenomen, er ook de mogelijkheid is om hier lange tijd te blijven. Maar ook geeft een van de studenten aan dat, wanneer het niet meer fijn is of het werk niet past bij de persoon, dat er dan de mogelijkheid moet zijn om te stoppen met de job. Een van de geïnterviewde werknemers van de bedrijven zag deze trend ook terugkomen bij steeds meer studenten. Aan de ene kant willen de studenten de mogelijkheid om ergens lang te blijven, maar aan de andere kant, wanneer het niet klikt, willen ze zo snel mogelijk weer stoppen met werken in het bedrijf. De geïnterviewde werknemer gaf dan ook aan dat de studenten vooral op zoek zijn naar werkzekerheid die van één kant komt, namelijk de kant van de student, en niet zowel de kant van de student als van het bedrijf.

Verder werden er nog enkele elementen genoemd en werden de respondenten gevraagd aan te geven in welke mate ze deze elementen belangrijk vonden. De eerste elementen hierbij waren

bekendheid en reputatie. Enkele studenten vertelden dat wanneer ze een aanbieding zouden krijgen van een bedrijf dat bij velen bekend is, dit bedrijf eerder gekozen zou worden dan een niet gekend bedrijf. Een andere respondent vertelde dan weer dat reputatie meer een rol speelt dan bekendheid, zeker als het gaat om een bedrijf met een negatieve reputatie. Er werd door iedereen aanvaard dat een negatieve reputatie eerder een rol speelt dan een positieve of neutrale reputatie van een bedrijf.

Een tweede element dat nog bij de studenten bevraagd werd, was de mogelijkheid om te kunnen toepassen wat de studenten tijdens hun opleiding hebben geleerd. De zes studenten waren van mening dat dit niet voor alle leerstof het geval zal zijn, maar ze waren hier ook niet ontevreden over. Ook is dit volgens hen afhankelijk van de opleiding die iemand gevolgd heeft. Bij een verpleegkundige zou het bijvoorbeeld meer het geval zijn dat de jobzoeker kan toepassen wat hij of zij in de opleiding geleerd heeft. Wel werd er aangegeven dat het ook fijn is als de studenten toch een deel van wat ze hebben geleerd kunnen toepassen in het bedrijf waar ze uiteindelijk gaan werken, omdat ze zich anders vragen stellen bij het nut van de opleiding die ze hebben gevolgd. Het volgende element, het aanbieden van opleidingen en trainingen door het bedrijf, sluit hierbij aan. De studenten vertelden dat ze hiervoor openstaan, maar dan eerder voor kleinere opleidingen van één of enkele weken, en geen hele studie opnieuw te moeten doen.

Een volgend element is maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit werd door de studenten als minder belangrijk gezien voor het kiezen van een werkgever. Wel werd er verteld dat ze het belangrijk vinden dat bedrijven hier aandacht aan besteden, maar dit zou niet doorslaggevend zijn voor de keuze van een werkgever.

Promotiemogelijkheden vormden het volgende besproken element. De studenten gaven aan dat dit in het begin van de werkcarrière niet van belang is, omdat ze dan nog veel moeten leren. Naarmate dat ze langer aan het werk zijn, zullen promotiemogelijkheden volgens hen meer een rol gaan spelen. Promotiemogelijkheden zouden er volgens hen namelijk ook voor zorgen dat het werk interessanter wordt en er meer variatie zou zijn.

Verder waren de zes studenten omtrent de persoon-organisatie fit van mening dat het van belang is dat de waarden en normen die het bedrijf belangrijk vindt ook aansluiten bij hetgeen de werknemer belangrijk vindt. Dit zou er dan ook voor kunnen zorgen dat de werknemer graag naar het werk gaat.

Tot slot is er ook gevraagd naar het belangrijkste element volgens de studenten. Twee van de zes respondenten vermeldden bedrijfscultuur als belangrijkste element en twee andere respondenten vermeldden jobinhoud. De overige twee respondenten vonden zowel bedrijfscultuur als jobinhoud even belangrijk. Bedrijfscultuur werd als belangrijk gezien, omwille van het belang van een goede sfeer met collega's en een goede werkomgeving. Jobinhoud werd vermeld als een belangrijk element, omwille van het belang dat het werk interessant en fijn is.

4.2.2 Kwantitatieve studie studenten

4.2.2.1 Reflectieve constructen

4.2.2.1.1 Unidimensionaliteit

Een set van variabelen is unidimensioneel als de eerste eigenwaarde groter is dan 1 en de tweede eigenwaarde kleiner is dan 1 (Leroi-Werelds et al., 2014). Voor het analyseren van de unidimensionaliteit werd via SPSS een factoranalyse uitgevoerd. Tabel 8 en tabel 9 geeft voor de reflectieve constructen de resultaten weer van deze analyse.

Tabel 8: unidimensionaliteit construct: Aantrekkelijkheid werkgever

Eerste eigenwaarde: 4,005		Tweede eigenwaarde: 0,419	
Items	Gemiddelde	Standaardafwijking	
Voor mij zou dit bedrijf een goede plaats zijn om te werken	5,01	1,359	
Dit bedrijf is aantrekkelijk voor mij als een plaats om te werken	4,98	1,301	
Ik ben geïnteresseerd om meer te leren over dit bedrijf	5,05	1,137	
Een job in dit bedrijf is heel aantrekkelijk voor mij	4,78	1,522	
Dit is een groot bedrijf	5,0581	1,62593	

Tabel 9: unidimensionaliteit construct: *Employer of choice*

Eerste eigenwaarde: 4,719		Tweede eigenwaarde: 0,739	
Items	Gemiddelde	Standaardafwijking	
Ik zou een jobaanbieding accepteren van dit bedrijf	4,98	1,265	
Ik zou dit bedrijf zien als een van de eerste keuzes als werkgever	4,20	1,622	
Als dit bedrijf mij zou uitnodigen voor een jobinterview zou ik gaan	5,64	1,105	
Ik zou veel moeite doen om voor dit bedrijf te werken	4,52	1,501	
Ik zou dit bedrijf aanraden aan een vriend(in) die een job zoekt	4,80	1,206	

Dit bedrijf is de meest aantrekkelijke werkgever voor mij	3,53	1,727
Ik wil heel graag een job in dit bedrijf	3,98	1,673

Er werd nagegaan of de verschillende reflectieve constructen voldoen aan de voorwaarden van unidimensionaliteit. Aan de hand van bovenstaande tabellen, tabel 8 en tabel 9, kunnen we concluderen dat beide reflectieve constructen unidimensioneel zijn.

4.2.2.1.2 Internal consistency reliability

Internal consistency reliability is de mate waarin de items van een reflectief construct consistente resultaten opleveren (Henson, 2001). Er wordt met andere woorden nagegaan of de set items onderling samenhangen en ook hetzelfde reflectieve construct meten. De meest gebruikte maatstaf is *composite reliability* en wordt berekend aan de hand van SmartPLS. Er is sprake van betrouwbaarheid indien de waarde van de *composite reliability* groter of gelijk is aan 0,70. Ook kan er gekeken worden naar de Cronbach's Alpha van elk construct. Aan de hand van onderstaande tabel, tabel 10, kan geconcludeerd worden dat beide constructen voldoen aan de voorwaarde van *internal consistency reliability*, aangezien zowel de Cronbach's Alpha als de *composite reliability* hoger is dan 0,70 (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

Tabel 10: Cronbach's Alpha en *composite reliability*

Construct	Cronbach's Alpha	Composite reliability
Aantrekkelijkheid werkgever	0,937	0,953
Employer of choice	0,918	0,935

4.2.2.1.3 Content validity

Content validity is de subjectieve maar systematische evaluatie van de mate waarin de inhoud van het meetinstrument, of met andere woorden de verzameling van items, geschikt is voor het meten van het construct. Dit analyseert of de verzameling van items meet wat die zou moeten meten. Er is geen statistische test beschikbaar voor het meten van *content validity*. Het komt dus neer op een kritische evaluatie van de gebruikte meetinstrumenten. Voor beide constructen, aantrekkelijkheid van de werkgever en *employer of choice*, werd er gebruik gemaakt van reeds bestaande schalen uit de bestaande literatuur. We kunnen er dus van uitgaan dat beide constructen als *content valide* kunnen worden beschouwd (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

4.2.2.1.4 Item validity

Item validity is de mate waarin een item bij een bepaald construct hoort. Een reflectief construct is *item valide* als de lading van het meetmodel statistisch significant is en groter is dan 0,5 (bij voorkeur zelfs groter dan 0,70) (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

Onderstaande tabel 11 toont aan dat alle ladingen groter zijn dan 0,70 en statistisch significant zijn. Om de significantie na te gaan wordt er gekeken naar de betrouwbaarheidsintervallen die worden gegenereerd aan de hand van *bootstrapping*. Beide reflectieve constructen zijn dus item valide.

Tabel 11: ladingen en betrouwbaarheidsintervallen van het meetmodel

Items	Aantrekkelijkheid werkgever			Employer of choice		
	Lading	2,5%	97,5%	Lading	2,5%	97,5%
Een job in dit bedrijf is heel aantrekkelijk voor mij	0,938	0,909	0,958			
Dit bedrijf is aantrekkelijk voor mij als een plaats om te werken	0,918	0,874	0,946			
Voor mij zou dit bedrijf een goede plaats zijn om te werken	0,916	0,866	0,948			
Ik ben geïnteresseerd om meer te leren over dit bedrijf	0,859	0,765	0,914			
Ik zou niet geïnteresseerd zijn in dit bedrijf, tenzij als een laatste optie (omgekeerd)	0,839	0,717	0,911			
Ik zou veel moeite doen om voor dit bedrijf te werken				0,895	0,840	0,932
Ik wil heel graag een job in dit bedrijf				0,870	0,806	0,911
Ik zou dit bedrijf zien als een van de eerste keuzes als werkgever				0,865	0,792	0,912
Ik zou een jobaanbieding accepteren van dit bedrijf				0,826	0,718	0,890
Dit bedrijf is de meest aantrekkelijke werkgever voor mij				0,826	0,749	0,879

Ik zou dit bedrijf aanraden aan een vriend(in) die een job zoekt		0,729	0,580	0,819
Als dit bedrijf mij zou uitnodigen voor een jobinterview zou ik gaan		0,717	0,567	0,819

4.2.2.1.5 Within-method convergent validity

Within-method convergent validity verwijst naar de gedeelde variantie van de items van een reflectief construct. Om dit te testen wordt er gekeken naar de waarde van de *average variance extracted*. Er is sprake van *within-method convergent validity* indien de waarde van de *average variance extracted* groter is dan 0,50. Voor beide constructen kan er gesproken worden van *within-method convergent validity*, aangezien de waarde van de *average variance extracted* voor beide constructen groter is dan 0,50, zoals aangegeven in tabel 12 (Leroi-Werelds et al., 2014).

Tabel 12: *Average variance extracted*

Construct	Average variance extracted
Aantrekkelijkheid werkgever	0,801
Employer of choice	0,674

4.2.2.1.6 Discriminant validity

De laatste eigenschap die getest moet worden voor de reflectieve constructen is *discriminant validity* en is de mate waarin een latent construct verschilt van andere gerelateerde constructen die opgenomen zijn in het model (Hair et al., 2017). Voor reflectieve constructen wordt er gebruik gemaakt van de HTMT-methode, oftewel de *Heterotrait-monotrait-ratio of correlations* methode. Indien de HTMT-ratio kleiner is dan 1 is er sprake van *discriminant validity* (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Dit kan worden onderzocht door te kijken naar heuristieken. Zo impliceert de HTMT-90 heuristiek dat er sprake is van *discriminant validity* indien de gevonden HTMT-waarde kleiner is dan 0,90. *Discriminant validity* kan ook getest worden aan de hand van een *bootstrap* betrouwbaarheidsinterval. Indien het betrouwbaarheidsinterval niet de waarde 1 bevat, is er sprake van *discriminant validity*. Aan de hand van onderstaande tabellen 13 en 14 wordt er geconcludeerd dat er sprake is van *discriminant validity*, aangezien de HTMT-ratio kleiner is dan 0,90 en 1 niet in het betrouwbaarheidsinterval zit.

Tabel 13: HTMT-ratio

	Aantrekkelijkheid werkgever	Employer of choice
Aantrekkelijkheid werkgever		
Employer of choice	0,879	

Tabel 14: significantie

	2,5%	97,5%
Employer of choice	0,800	0,931

4.2.2.2 Formatieve constructen

Er zijn zeven formatieve constructen in deze masterproef: bedrijfskenmerken, jobstructuur, sociale omgeving, relaties, persoonlijke groei, organisationele dynamiek en persoon-organisatie fit. Voor elk van deze constructen wordt er gekeken naar de *content validity*, *item validity* en *discriminant validity*.

4.2.2.2.1 Content validity

Content validity is zoals reeds vermeld de subjectieve maar systematische evaluatie van de mate waarin de inhoud van het meetinstrument, of met andere woorden de verzameling van items, geschikt is voor het meten van het construct. Net zoals bij de reflectieve constructen komt het neer op een kritische evaluatie van de gebruikte meetinstrumenten. Aangezien alle items van de constructen zijn afgeleid uit de literatuur, gaan we ervan uit dat er gesproken kan worden van *content validity* (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

4.2.2.2.2 Item validity

Bij formatieve constructen zijn de ladingen van het meetmodel niet van belang, maar wordt er onderzocht of de gewichten van het meetmodel significant zijn. Onderstaande tabel 15 geeft de betrouwbaarheidsintervallen van de gewichten weer. Ondanks dat er veel formatieve items zijn die niet significant zijn, worden deze elementen toch in het model behouden. De reden hiervoor is omdat we in de tweede tabel hieronder, tabel 16, zien dat er geen sprake is van multicollineariteit.

Tabel 15: *Outer weights* formatieve constructen

	Gewicht	2,5%	97,5%
Bekendheid → bedrijfskenmerken	0,253	-0,011	0,549
Reputatie → bedrijfskenmerken	0,867	0,611	1,201
CSR → bedrijfskenmerken	-0,185	-0,490	0,109

Dit bedrijf biedt mogelijkheden voor internationale zakenreizen → bedrijfskenmerken	0,327	-0,058	0,769
Het is een klein bedrijf (omgekeerd) → bedrijfskenmerken	-0,114	-0,343	0,090
Het bedrijf heeft een goede financiële positie → bedrijfskenmerken	-0,273	-0,633	0,086
Het is een bedrijf met sterke leiderschapskwaliteiten → bedrijfskenmerken	0,006	-0,413	0,346
Dit bedrijf biedt de mogelijkheid om te werken en te leven in het buitenland → bedrijfskenmerken	-0,060	-0,527	0,350
Extralegale voordelen → jobstructuur	0,527	0,055	1,043
Diversiteit taken → jobstructuur	0,211	-0,349	0,859
Dit bedrijf biedt interessante projecten aan → jobstructuur	0,469	-0,251	0,965
Dit bedrijf laat me toe er voor lange tijd te kunnen werken → jobstructuur	0,119	-0,254	0,531
Dit bedrijf biedt een bovengemiddeld loon → jobstructuur	0,003	-0,547	0,587
Werksfeer → sociale omgeving	0,974	0,518	1,523
Uren → sociale omgeving	0,265	-0,350	0,867
In dit bedrijf is er een goede balans tussen werk en privé → sociale omgeving	-0,059	-0,890	0,629
In dit bedrijf is het mogelijk om familie en carrière te combineren → sociale omgeving	-0,671	-1,448	0,100
De afstand die ik zou moeten afleggen om naar het bedrijf te gaan is gunstig → sociale omgeving	-0,138	-0,786	0,449
De vervoersmogelijkheden om naar het bedrijf te gaan zijn gunstig → sociale omgeving	0,051	-0,556	0,542
Het bedrijf heeft een internationaal diverse mix van collega's → sociale omgeving	0,288	-0,271	0,806
Erkenning management → relaties	0,244	-0,599	1,083
Collega's → relaties	0,330	-0,640	1,143

In dit bedrijf zou ik goede relaties met meerderen hebben → relaties	0,443	-0,227	1,150
In dit bedrijf zouden mijn collega's mij ondersteunen → relaties	0,035	-0,958	0,879
In dit bedrijf zouden mijn collega's mij aanmoedigen → relaties	0,165	-0,710	1,006
Dit bedrijf is een springplank voor toekomstige werkgelegenheid → persoonlijke groei	0,321	-0,037	0,771
Werknemers zijn waarschijnlijk trots om te zeggen dat ze werken voor dit bedrijf → persoonlijke groei	0,389	-0,065	0,883
Dit bedrijf biedt goede interne trainingsmogelijkheden → persoonlijke groei	-0,172	-0,643	0,231
Dit bedrijf investeert veel in training en ontwikkeling van het personeel → persoonlijke groei	0,174	-0,246	0,668
In het begin biedt dit bedrijf de mogelijkheid aan om door het bedrijf te bewegen en in verschillende rollen te werken → persoonlijke groei	0,252	-0,025	0,546
Dit bedrijf biedt duidelijke mogelijkheden voor lange termijn carrière vooruitgang → persoonlijke groei	-0,020	-0,378	0,382
Dit bedrijf geeft de mogelijkheid om je diploma vaardigheden toe te passen → persoonlijke groei	0,526	0,173	0,893
Dit bedrijf biedt de mogelijkheid om anderen te leren wat je hebt geleerd → persoonlijke groei	-0,069	-0,453	0,405
Dit bedrijf produceert innovatieve producten en diensten → organisationele dynamiek	0,092	-0,840	0,849
Dit bedrijf is een innovatieve werkgever die nieuwe werkpraktijken aanbiedt → organisationele dynamiek	0,090	-0,645	1,016
Dit bedrijf maakt gebruik van mijn creativiteit en waardeert mijn creativiteit ook → organisationele dynamiek	0,713	0,179	1,205
Dit bedrijf produceert hoge kwaliteitsvolle producten en diensten → organisationele dynamiek	0,323	-0,319	0,753
Mijn vaardigheden en capaciteiten komen overeen met de vaardigheden en de capaciteiten waarnaar dit bedrijf op zoek is in een werknemer → P-O fit	0,274	0,031	0,527

Ik denk dat ik gelijkgestemde (= gelijkaardige meningen en smaak) collega's ga vinden in dit bedrijf → P-O fit	-0,299	-0,626	0,012
Ik heb het gevoel dat dit bedrijf past bij mijn manier van werken → P-O fit	0,474	0,124	0,750
Mijn persoonlijkheid past bij het imago van dit bedrijf → P-O fit	0,515	0,186	0,816
De dingen die ik waardeer in het leven zijn heel gelijkaardig aan de dingen die dit bedrijf waardeert → P-O fit	0,179	-0,109	0,484

Er is sprake van multicollineariteit wanneer er een sterk lineair verband is tussen de onafhankelijke variabelen. Wanneer er sprake is van multicollineariteit kan *item validity* een probleem zijn, vandaar dat er gekeken wordt naar de *Variance Inflation Factor*. Als de *Outer Variance Inflation Factors* lager zijn dan 5 is er geen probleem met betrekking tot multicollineariteit (Hair et al., 2012). Tabel 16 toont aan dat, op één item na, alle waarden van de *Variance Inflation Factor* kleiner zijn dan 5. Dit item werd toch behouden, aangezien het weglaten van dit item een effect zou kunnen hebben op de inhoud van het construct. Dit zou de *content validity* in gevaar kunnen brengen.

Tabel 16: *Variance Inflation Factor*

	VIF		VIF
Bekendheid	1,202	CSR	1,086
Collega's	2,568	Diversiteit taken	2,047
Erkenning management	2,676	Extralegale voordelen	1,498
In dit bedrijf zou ik goede relaties met meerderen hebben	2,088	In dit bedrijf zouden mijn collega's mij ondersteunen	2,415
In dit bedrijf zouden mijn collega's mij aanmoedigen	2,447	Dit bedrijf is een springplank voor toekomstige werkgelegenheid	2,174
Werknemers zijn waarschijnlijk trots om te zeggen dat ze werken voor dit bedrijf	2,834	Dit bedrijf biedt goede interne trainingsmogelijkheden	2,655
Dit bedrijf investeert veel in training en ontwikkeling van het personeel	2,901	In het begin biedt dit bedrijf de mogelijkheid aan om door het bedrijf te bewegen en in verschillende rollen te werken	1,159

Dit bedrijf biedt duidelijke mogelijkheden voor lange termijn carrière vooruitgang	1,513	Dit bedrijf geeft de mogelijkheid om je diploma vaardigheden toe te passen	1,612
Dit bedrijf biedt de mogelijkheid om aan anderen te leren wat je hebt geleerd	1,421	Dit bedrijf produceert innovatieve producten en diensten	2,079
Dit bedrijf is een innovatieve werkgever die nieuwe werkpraktijken aanbiedt	2,174	Dit bedrijf maakt gebruik van mijn creativiteit en waardeert mijn creativiteit ook	1,567
Dit bedrijf produceert hoge kwaliteitsvolle producten en diensten	1,297	Mijn vaardigheden en capaciteiten komen overeen met de vaardigheden en de capaciteiten waarnaar dit bedrijf op zoek is in een werknemer	1,609
Ik denk dat ik gelijkgestemde (= gelijkaardige meningen en smaak) collega's ga vinden in dit bedrijf	3,068	Ik heb het gevoel dat dit bedrijf past bij mijn manier van werken	3,655
Mijn persoonlijkheid past bij het imago van dit bedrijf	4,379	De dingen die ik waardeer in het leven zijn heel gelijkaardig aan de dingen die dit bedrijf waardeert	2,905
Voor mij zou dit bedrijf een goede plaats zijn om te werken	4,461	Ik zou niet geïnteresseerd zijn in dit bedrijf, tenzij als een laatste optie (omgekeerd)	2,610
Dit bedrijf is aantrekkelijk voor mij als een plaats om te werken	4,212	Ik ben geïnteresseerd om meer te leren over dit bedrijf	3,008
Een job in dit bedrijf is heel aantrekkelijk voor mij	5,930	Ik zou een jobaanbieding accepteren van dit bedrijf	2,951
Ik zou dit bedrijf zien als een van de eerste keuzes als werkgever	3,244	Als dit bedrijf mij zou uitnodigen voor een jobinterview zou ik gaan	2,351
Ik zou veel moeite doen om voor dit bedrijf te werken	3,685	Ik zou dit bedrijf aanraden aan een vriend(in) die een job zoekt	1,925
Dit bedrijf is de meest aantrekkelijke werkgever voor mij	3,875	Ik wil heel graag een job in dit bedrijf	4,308
Het is een klein bedrijf (omgekeerd)	1,025	Het is een bedrijf met sterke leiderschapskwaliteiten	1,966

Dit bedrijf biedt mogelijkheden voor internationale zakenreizen	2,280	Dit bedrijf biedt de mogelijkheid om te werken en te leven in het buitenland	2,360
Het bedrijf heeft een goede financiële positie	1,390	Dit bedrijf laat me toe er voor lange tijd te kunnen werken	1,104
Dit bedrijf biedt een bovengemiddeld loon	1,364	Dit bedrijf biedt interessante projecten aan	2,371
In dit bedrijf is er een goede balans tussen werk en privé	2,329	In het bedrijf is het mogelijk om familie en carrière te combineren	2,502
De afstand die ik zou moeten afleggen om naar het bedrijf te gaan is gunstig	1,570	De vervoersmogelijkheden om naar het bedrijf te gaan zijn gunstig	1,545
Het bedrijf heeft een internationaal diverse mix van collega's	1,038	Reputatie	1,854
Uren	1,254	Werksfeer	1,696

4.2.2.2.3 Discriminant validity

Om de *discriminant validity* te testen van formatieve constructen, wordt er gekeken of de *latent variable* correlatie tussen twee constructen significant verschilt van de waarde 1. Met andere woorden, er wordt gekeken of het betrouwbaarheidsinterval de waarde 1 bevat. Het betrouwbaarheidsinterval wordt opgesteld aan de hand van volgende formule: LVC (*latent variable correlations*) \pm SQRT (1-(N-3)) (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). Onderstaande tabel 17 toont aan dat ook de formatieve constructen voldoen aan de criteria van *discriminant validity*, omdat de waarde 1 niet in de betrouwbaarheidsintervallen zit.

Tabel 17: betrouwbaarheidsintervallen formatieve constructen

	Betrouwbaarheidsintervallen
Bedrijfskenmerken - jobstructuur	[0,452;0,672]
Bedrijfskenmerken - sociale omgeving	[0,347;0,567]
Bedrijfskenmerken - relaties	[0,103;0,323]
Bedrijfskenmerken - persoonlijke groei	[0,488;0,708]
Bedrijfskenmerken - organisationele dynamiek	[0,223;0,443]
Bedrijfskenmerken – persoon-organisatie fit	[0,338;0,558]
Jobstructuur - sociale omgeving	[0,398;0,618]

Jobstructuur - relaties	[0,265;0,485]
Jobstructuur - persoonlijke groei	[0,455;0,675]
Jobstructuur - organisationele dynamiek	[0,407;0,627]
Jobstructuur – persoon-organisatie fit	[0,345;0,565]
Sociale omgeving - relaties	[0,315;0,535]
Sociale omgeving - persoonlijke groei	[0,288;0,508]
Sociale omgeving - organisationele dynamiek	[0,283;0,503]
Sociale omgeving – persoon-organisatie fit	[0,294;0,514]
Relaties - persoonlijke groei	[0,147;0,367]
Relaties - organisationele dynamiek	[0,381;0,601]
Relaties – persoon-organisatie fit	[0,323;0,543]
Persoonlijke groei - organisationele dynamiek	[0,208;0,428]
Persoonlijke groei – persoon-organisatie fit	[0,309;0,529]
Organisationele dynamiek – persoon-organisatie fit	[0,327;0,547]

4.2.2.3 Analyse structureel model

De analyse van het structureel model, ook wel *inner model* genoemd, onderzoekt de relaties tussen de constructen van het model. Ten eerste is er een analyse van de *coefficient of determination*, daarna volgt een analyse van de individuele coëfficiënten.

4.2.2.3.1 Coefficient of determination

De *coefficient of determination*, oftewel R^2 , is een maatstaf voor de variantie die verklaard wordt door het model (Streukens & Leroi-Werelds, 2016). Eerst en vooral kan er, voor het interpreteren van de waarde van R^2 , gekeken worden naar heuristieken. Een waarde van R^2 tussen 0,19 en 0,33 wordt als zwak beschouwd, een waarde tussen 0,33 en 0,67 wordt als matig beschouwd en een waarde hoger dan 0,67 wordt beschouwd als een sterke R^2 -waarde. Bovendien wordt er ook gekeken naar de *R²-adjusted*. Deze R^2 -waarde maakt een afweging tussen het toevoegen van een additionele variabele en de hoeveelheid verklaarde variantie die deze variabele toevoegt (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). Onderstaande tabel 18 geeft de waarden van R^2 weer voor elk construct dat wordt verklaard, namelijk de endogene constructen. Zowel de R^2 als de *R²-adjusted* waarde voor het construct aantrekkelijkheid van de werkgever is hoger dan 0,67, wat betekent dat dit een sterke waarde is. De R^2 -waarde van het construct *employer of choice* kunnen we beschouwen als sterk, terwijl de *R²-adjusted* waarde matig is. Geen van beide betrouwbaarheidsintervallen bevat

de waarde nul, waaruit kan worden geconcludeerd dat de algemene prestatie van het model goed is. Daarnaast heeft het model voldoende voorspelkracht om verder te gaan met de interpretatie van de individuele coëfficiënten.

Tabel 18: *Coefficient of determination*

	R ²	R ² -adjusted	Betrouwbaarheids-interval R ²	Betrouwbaarheids-interval R ² -adjusted
Aantrekkelijkheid werkgever	0,707	0,681	[0,541;0,757]	[0,500;0,735]
Employer of choice	0,685	0,657	[0,514;0,748]	[0,470;0,726]

4.2.2.3.2 Interpretatie coëfficiënten

De *path coefficients* zijn gestandaardiseerde waarden tussen -1 en +1 waarbij -1 staat voor een perfect negatieve relatie en +1 staat voor een perfect positieve relatie. De significantie van deze coëfficiënten wordt bepaald aan de hand van een *bootstrapping* procedure, waarbij er 10 000 *bootstraps* werden genomen. Hierbij wordt er gekeken naar de betrouwbaarheidsintervallen. De parameters van de constructen zijn significant op het 5% significantieniveau, indien de waarde nul niet in het betrouwbaarheidsinterval zit. De hypothesen zullen pas ondersteund worden als de coëfficiënten significant zijn en het teken positief is, aangezien in het conceptueel model enkel positieve hypothesen werden geformuleerd (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). Tabel 19 geeft weer welke relaties significant zijn en welke niet.

Tabel 19: structureel model

Hypothese	Relaties	β	BI	Significantie
H1a	Bedrijfskenmerken → aantrekkelijkheid	0,280	[0,117;0,468]	Significant
H1b	Bedrijfskenmerken → EOC*	0,353	[0,176;0,542]	Significant
H2a	Jobstructuur → aantrekkelijkheid	0,013	[-0,189;0,187]	Niet significant
H2b	Jobstructuur → EOC	-0,201	[-0,479;-0,104]	Significant (-)
H3a	Sociale omgeving → aantrekkelijkheid	-0,075	[-0,336;0,036]	Niet significant

H3b	Sociale omgeving → EOC	-0,013	[-0,231;0,169]	Niet significant
H4a	Relaties → aantrekkelijkheid	0,076	[-0,120;0,305]	Niet significant
H4b	Relaties → EOC	-0,070	[-0,322;0,120]	Niet significant
H5a	Persoonlijke groei → aantrekkelijkheid	0,075	[-0,139;0,240]	Niet significant
H5b	Persoonlijke groei → EOC	0,290	[0,138;0,459]	Significant
H6a	Organisationele dynamiek → aantrekkelijkheid	-0,054	[-0,271;0,072]	Niet significant
H6b	Organisationele dynamiek → EOC	0,097	[-0,071;0,336]	Niet significant
H7a	P-O fit** → aantrekkelijkheid	0,651	[0,476;0,840]	Significant
H7b	P-O fit → EOC	0,500	[0,354;0,700]	Significant

*staat voor *employer of choice* **staat voor persoon-organisatie fit

Uit deze resultaten blijkt dat slechts 6 van de 14 relaties significant zijn. De relatie tussen bedrijfskenmerken en aantrekkelijkheid van de werkgever ($\beta = 0,280$; BI 95% [0,117;0,468]) en de relatie tussen bedrijfskenmerken en *employer of choice* ($\beta = 0,353$; BI95% [0,176;0,542]) zijn significant, dus hypothese 1a en 1b worden ondersteund. De relatie tussen persoonlijke groei en *employer of choice* ($\beta = 0,290$; BI 95% [0,138;0,459]) is ook significant, wat ervoor zorgt dat hypothese 5b wordt ondersteund. De relatie tussen persoon-organisatie fit en aantrekkelijkheid van de werkgever ($\beta = 0,651$; BI 95% [0,476;0,840]) en de relatie tussen persoon-organisatie fit en *employer of choice* ($\beta = 0,500$; BI 95% [0,354;0,700]) zijn significant, wat hypothese 7a en 7b ondersteunt. Verder is de relatie tussen jobstructuur en *employer of choice* ($\beta = -0,201$; BI 95% [-0,479;-0,104]) significant, maar in de andere richting (-) dan hypothese 2b (+) vooropstelt.

Ten slotte zijn alle andere 8 relaties niet significant, aangezien nul in het betrouwbaarheidsinterval zit. Concreet betekent dit dat hypothese 2a, 3a, 3b, 4a, 4b, 5a, 6a en 6b niet ondersteund worden.

In de discussie volgt een bespreking van de bekomen resultaten van de focusgroep en de kwantitatieve studie bij de studenten.

4.3 Discussie studie 2

In de kwantitatieve analyse kwam naar voren dat de bedrijfskenmerken en de persoon-organisatie fit beiden een positieve significante relatie hebben met zowel de aantrekkelijkheid van de werkgever als de *employer of choice*. Onderstaande tabel, tabel 20, geeft een overzicht van de items die behoren tot deze twee factoren. Uit de focusgroep met de zes laatstejaarsstudenten bleek ook dat deze studenten het belangrijk vinden dat de waarden en normen van de werknemer zelf aansluiten bij de waarden en normen die het bedrijf belangrijk vindt. In de focusgroep gaven enkele studenten ook aan dat ze de bedrijfscultuur het belangrijkste element vonden bij het kiezen van een werkgever. Deze bevindingen lagen in lijn met de literatuur die stelt dat individuen aangetrokken worden door organisaties waarbij de cultuur van de organisatie overeenkomt met de persoonlijkheidskenmerken van het individu (Lievens et al., 2001).

Tabel 20: items bedrijfskenmerken en items persoon-organisatie fit

Construct	Item construct
Bedrijfskenmerken	<ul style="list-style-type: none"> - Bekendheid bedrijf - Grootte bedrijf - Winstgevendheid bedrijf - Sterk management/leiderschap - Reputatie - Corporate social responsibility - Internationale vestigingen
Persoon-organisatie fit	<ul style="list-style-type: none"> - Vaardigheden en capaciteiten komen overeen met de vaardigheden en de capaciteiten waarnaar het bedrijf op zoek is - Gelijkgestemde (gelijkaardige meningen en smaak) collega's in het bedrijf - Bedrijf past bij eigen manier van werken - Persoonlijkheid past bij het imago van het bedrijf - Dingen die jobzoeker waardeert in het leven zijn gelijkaardig aan de dingen die het bedrijf waardeert

De relatie tussen jobstructuur en de aantrekkelijkheid van de werkgever was niet significant, terwijl de relatie tussen jobstructuur en *employer of choice* significant was. Wel werd voor deze laatste, tegen de verwachtingen in, een negatieve significante relatie gevonden. Waarom jobstructuur een negatieve significante relatie heeft met *employer of choice* is moeilijk te verklaren. De items die onder jobstructuur vallen zijn: jobzekerheid, loon, aantrekkelijke extralegale voordelen, diversiteit van de taken en interessante jobinhoud. Dit zijn allemaal elementen waarvan verwacht werd dat deze positief gerelateerd zouden zijn met *employer of choice*. Ook uit de focusgroep bleek dat deze elementen allemaal bijdragen aan een werkgever waar de studenten zouden willen werken. Sommige studenten uit de focusgroep gaven zelfs aan dat jobinhoud een van de belangrijkste factoren was

voor het kiezen van een werkgever. Een mogelijke reden voor de negatieve significante relatie tussen jobstructuur en *employer of choice* kan zijn dat studenten niet altijd belang hechten aan een bovengemiddeld loon, wanneer ze op zoek zijn naar hun eerste job. Ze hebben mogelijk de voorkeur voor een job met een lager loon en een interessante jobinhoud, dan een job met een hoger loon en een minder interessante jobinhoud. Een studie van Ahuvia uit 2008 geeft bijvoorbeeld ook aan dat werknemers geluk halen uit de job door de fit die ze ondervinden tussen hun persoonlijke waarden en de waarden van het bedrijf en minder door het loon dat ze verdienen (Sohn et al., 2015). Verder kan de negatieve significante relatie ook verklaard worden door het feit dat, net zoals aangehaald werd door enkele geïnterviewde werknemers bij de diepte-interviews, werkzekerheid mogelijk niet meer zo een grote rol speelt als in het verleden het geval was. De studenten zijn mogelijk meer op zoek naar flexibiliteit en de mogelijkheid makkelijk te kunnen wisselen van werkgever, om meerdere ervaringen te kunnen opdoen. Ook uit de focusgroep bleek dat de studenten het belangrijk vinden dat ze voor langere tijd in het bedrijf zouden kunnen blijven werken, maar dat het voor hen ook belangrijk is dat ze kunnen stoppen bij het bedrijf wanneer ze dit wensen. Het feit dat studenten mogelijk sommige elementen moeilijk kunnen inschatten kan ook een mogelijke reden zijn voor de negatieve significante relatie. De gevonden negatieve significante relatie ligt niet in lijn met de studie van Randstad die stelde dat drieënvijftig procent van de respondenten werkzekerheid opnam in de top vijf van elementen die ze belangrijk vinden bij het zoeken naar een werkgever, terwijl zevenendertig procent van de respondenten toekomstperspectieven opnam in de top vijf (Research, 2019). Deze afwijking kan te wijten zijn aan het verschil in doelgroep. Randstad meet namelijk de mening van 14.000 respondenten tussen 18 en 65 jaar. Onder deze respondenten zitten studenten, werknemers, werkzoekenden, huismannen en - vrouwen, wat niet overeenkomt met de doelgroep in deze masterproef (Research, 2019).

Een volgende factor van de *employer brand*, persoonlijke groei, heeft een positieve significante relatie met *employer of choice*. De relatie tussen persoonlijke groei en aantrekkelijkheid van de werkgever was niet significant. Onder persoonlijke groei behoren items zoals beschikbaarheid van opleiding en training, een springplank voor toekomstige werkgelegenheid, interdepartementale ervaring, goede promotiemogelijkheden, mogelijkheid voor de studenten om diploma vaardigheden toe te passen en de mogelijkheid om anderen te leren wat de (potentiële) werknemer heeft geleerd. Er kan dus gesteld worden dat de studenten een voorkeur hebben voor bedrijven die bijdragen aan hun persoonlijke groei. Deze bevindingen liggen in lijn met de literatuur die stelt dat studenten ervaringen wensen op te doen om carrière mogelijkheden in de toekomst te verbeteren (Arachchige & Robertson, 2011).

De overige factoren van de *employer brand*, namelijk sociale omgeving, relaties en organisationele dynamiek gaven geen significante relatie weer met zowel aantrekkelijkheid van de werkgever als *employer of choice*. Wel werd er omtrent de factor relaties door de studenten uit de focusgroep aangegeven dat ze het belangrijk vinden dat er een goede relatie is met andere collega's en het management. Omtrent organisationele dynamiek kan er gesteld worden dat dit niet zozeer belangrijk is voor de studenten. Een werkgever die innovatieve producten of diensten produceert wordt door de studenten niet als aantrekkelijker gezien bij de keuze van een werkgever. Studenten hechten

meer belang aan andere factoren, zoals de bedrijfskenmerken en de persoon-organisatie fit. Deze bevindingen liggen in lijn met de studie van Randstad. Deze studie gaf aan dat de minderheid van de respondenten nieuwe technologieën en kwaliteitsvolle producten en diensten opnam in de top vijf van belangrijke criteria voor het kiezen van een werkgever (Research, 2019). Een opmerking hierbij is wel dat de steekproef van deze studie verschilde van de steekproef bij de kwantitatieve studie van deze masterproef, zoals reeds aangehaald werd.

5 Conclusie

5.1 Algemene conclusie

De eerste deelvraag van deze masterproef heeft als doel na te gaan hoe *employer branding* wordt gebruikt om laatstejaarsstudenten aan te trekken. Ten eerste gaven de vijf geïnterviewde werknemers van de bedrijven aan dat ze aan *employer branding* doen, hoewel één bedrijf aangaf dat dit bij hen niet volgens een doelbewuste strategie verloopt. Een begrip dat opduikt bij het aantrekken van laatstejaarsstudenten is *campus recruitment*. De geïnterviewde werknemers gaven aan het belangrijk te vinden dicht te staan bij de studenten. Vandaar dat veel van hun *employer branding* activiteiten gericht zijn op deze groep. Op deze manier kunnen de studenten al kennis maken met het bedrijf en worden ze al warm gemaakt voor een mogelijke job in het bedrijf, nog voordat ze zijn afgestudeerd. De vijf bedrijven benaderen studenten met een verscheidenheid aan activiteiten. Zo nemen ze onder andere deel aan jobbeurzen, organiseren ze bedrijfsbezoeken en stages, geven ze gastcolleges en werken ze samen met studentenverenigingen. Samenwerkingen met scholen en universiteiten werden als een belangrijke activiteit gezien om de studenten op de hoogte te brengen van hoe het er in het bedrijfsleven daadwerkelijk aan toe gaat. Om op een effectieve wijze aan *employer branding* of meer bepaald *campus recruitment* te doen, is het ook van belang op de hoogte te blijven van waar de studenten naar op zoek zijn en hoe hier door het bedrijf op ingespeeld kan worden. De geïnterviewden doen hiervoor een beroep op studies zoals de Randstad *Employer Brand Research* studies en het schoolverlatersrapport van de VDAB. Ook wonen ze workshops bij en bevragen ze studenten op jobbeurzen.

Het tweede deel van deze masterproef heeft als doel te onderzoeken welke factoren een significante impact hebben op de keuze van BEW-studenten bij het kiezen van een werkgever. Er kan geconcludeerd worden dat drie factoren van de *employer brand* een significant positieve impact hebben op de keuze van de BEW-studenten. Ten eerste houden BEW-studenten bij het kiezen van een mogelijke werkgever rekening met bedrijfskenmerken, onder andere bekendheid van het bedrijf, reputatie, grootte van het bedrijf, winstgevendheid van het bedrijf en CSR. Ten tweede nemen de BEW-studenten hun persoonlijke groei in rekening. Tot deze factor behoren onder andere springplank voor toekomstige werkgelegenheid, beschikbaarheid opleidingen en training, interdepartementale ervaring, goede promotiemogelijkheden en de mogelijkheid om diploma vaardigheden toe te passen. Ten derde vormt ook de persoon-organisatie fit een belangrijke factor voor de BEW-studenten. De factor jobstructuur heeft een significant negatieve impact op de keuze van de BEW-student. Tot deze factor behoort onder andere jobzekerheid, loon, aantrekkelijke extralegale voordelen, diversiteit taken en interessante jobinhoud.

De derde deelvraag van deze masterproef legt de link tussen de inzichten omtrent *employer branding* verkregen uit de vijf diepte-interviews in vijf verschillende bedrijven en de inzichten verworven uit het onderzoek bij de studenten. Deze deelvraag tracht een antwoord te vinden op de vraag in welke mate bedrijven inspelen op de factoren die studenten belangrijk vinden bij het kiezen van een werkgever. Het is van belang dat werkgevers weten wat studenten belangrijk vinden. Zo kunnen de

werkgevers hier op een effectieve manier op inspelen in hun boodschap waarmee ze studenten proberen aan te trekken. Hoewel de geïnterviewden van de vijf bedrijven het moeilijk vonden een antwoord te bieden op de vraag welke elementen pas afgestudeerden belangrijk vinden, kan er, op basis van een vergelijking tussen de elementen die de vijf geïnterviewde werknemers gaven en de elementen die bij de studenten boven kwamen in de exploratieve focusgroep en de kwantitatieve studie, toch geconcludeerd worden dat de geïnterviewde werknemers van de vijf bedrijven dezelfde elementen oplijsten als hetgeen de BEW-studenten belangrijk vinden. De geïnterviewden van de vijf bedrijven slaagden er dus in in te schatten waar de studenten waarde aan hechten. Zo gaven de geïnterviewde werknemers bijvoorbeeld doorgroeimogelijkheden als een element dat studenten belangrijk vinden. Ook de kwantitatieve studie toonde aan dat studenten belang hechten aan persoonlijke groei. Ook de elementen duurzaamheid en reputatie die werden aangehaald door de geïnterviewde werknemers, kwamen terug bij de BEW-studenten. Deze elementen behoren tot de factor bedrijfskenmerken. Omtrent de keuze tussen verloning of een toffe job zitten de geïnterviewde werknemers en de studenten uit de focusgroep ook op dezelfde lijn. Ze gaven aan dat deze twee elementen elkaar niet uitsluiten, maar dat de voorkeur toch uitgaat naar een toffe job. Bovendien was de twijfel bij enkele geïnterviewde werknemers omtrent werkzekerheid terecht. Jobstructuur, waartoe ook werkzekerheid behoort, vertoonde namelijk een negatieve significante relatie.

Tot slot kan er een antwoord geformuleerd worden op de hoofdvraag van deze masterproef: Hoe kan de *employer brand image* het beslissingsgedrag van BEW-studenten beïnvloeden tijdens hun zoektocht naar een werkgever? Er kan geconcludeerd worden dat het beeld dat BEW-studenten associëren met het bedrijf enkel en alleen in zijn rol als werkgever, deze studenten beïnvloedt in hun zoektocht naar een werkgever. BEW-studenten vormen een beeld over de factoren van de *employer brand* van het bedrijf en nemen deze factoren in rekening bij het kiezen van een mogelijke werkgever. *Employer branding* activiteiten vormen dus een belangrijk onderdeel voor bedrijven die op zoek zijn naar nieuwe talenten. Door middel van deze activiteiten kan het bedrijf een invloed uitoefenen op het beeld dat de studenten hebben over het bedrijf als werkgever. De student leert zo over de bedrijfskenmerken, de jobstructuur, de persoon-organisatie fit en de mogelijkheden voor persoonlijke groei in het bedrijf. Zo vormde de persoon-organisatie fit een belangrijke factor voor de studenten. Bedrijven kunnen hier dan ook op inzetten door in hun communicatie naar de studenten nog beter in te zetten op de manier van werken van het bedrijf, de normen en de waarden en de dingen die het bedrijf waardeert. Studenten die gelijkenissen zien tussen zichzelf en het bedrijf, zullen het bedrijf dus eerder zien als aantrekkelijk en als een *employer of choice*. Bedrijven kunnen dus door middel van hun communicatie en activiteiten inspelen op de elementen die studenten belangrijk vinden. Wel is het belangrijk voor een bedrijf om op de hoogte te blijven, omdat voorkeuren, wensen en noden van studenten, maar ook van andere jobzoekers, altijd kunnen veranderen. Zo speelde de balans tussen werk en privé vroeger een minder belangrijke rol.

5.2 Beperkingen van het onderzoek en suggesties voor verder onderzoek

Deze masterproef wordt afgesloten met een beschrijving van de beperkingen van het gevoerde onderzoek en enkele suggesties voor verder onderzoek.

5.2.1 Beperkingen van het onderzoek

Eén van de grootste beperkingen van dit onderzoek is de lage respons bij het kwantitatieve onderzoek. Zo leverde de kwantitatieve studie aan de hand van online vragenlijsten slechts 86 respondenten op. De studenten werden gevraagd de vragenlijst in te vullen terwijl ze een bedrijf, die ze kozen uit een gegeven lijst van elf bedrijven, in hun achterhoofd hielden. Het is mogelijk dat de studenten geen bedrijf kenden uit deze lijst, waardoor ze het moeilijk vonden om de verdere vragenlijst in te vullen, wat leidde tot de lage respons. Ook is het mogelijk dat studenten het bedrijf dat ze gekozen hadden wel kennen, maar niet voldoende om er stellingen mee te kunnen beoordelen zoals bijvoorbeeld 'Dit bedrijf biedt interessante projecten aan' of 'In dit bedrijf zou ik geaccepteerd worden door mijn collega's'. Dit kan ervoor gezorgd hebben dat de studenten twijfel ondervonden bij het beoordelen van de stellingen en mogelijk vaak hebben moeten schatten of veronderstellingen maken.

Een verdere beperking omtrent het kwantitatieve onderzoek is de beperkte doelgroep van het onderzoek. De steekproef bestond uit studenten van de faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. De resultaten kunnen dan ook niet veralgemeend worden naar studenten uit andere faculteiten, gezien de andere elementen die zij belangrijk kunnen vinden. Zo kan bijvoorbeeld een student geneeskunde elementen van de werkgever zoals loon, CSR, relaties met collega's enzovoort, anders beoordelen dan een BEW-student. Ook de ligging van de universiteit kan een rol spelen. De resultaten van de studenten van de Universiteit Hasselt kunnen dan ook niet veralgemeend worden naar studenten van andere universiteiten buiten Limburg. Een mogelijke reden hiervoor is ook dat er andere bedrijven liggen in Brussel en Antwerpen dan bijvoorbeeld in Limburg en dat er in Limburg meer familiebedrijven gelegen zijn.

Een derde beperking komt voort uit het kwalitatief onderzoek. Door een gebrek aan tijd en positieve reacties zijn er slechts vijf werknemers bij vijf verschillende bedrijven bevroegd. De inzichten uit de diepte-interviews kunnen dan ook niet veralgemeend worden naar andere bedrijven. Het is dan ook mogelijk dat werknemers uit andere bedrijven ook andere elementen aangeven die belangrijk zouden zijn voor studenten of dat deze bedrijven andere activiteiten organiseren. Bovendien kan het voorkomen dat andere bedrijven ook inzetten op andere elementen om pas afgestudeerden aan te trekken.

5.2.2 Suggesties voor verder onderzoek

Aangezien de respons van de kwantitatieve studie laag is, is een eerste suggestie voor verder onderzoek dan ook het bevragen van meerdere studenten. Dit kan bijdragen aan de nauwkeurigheid van de resultaten.

Een volgende aanbeveling is dat verder onderzoek gericht is op andere faculteiten en universiteiten. Dit onderzoek werd uitgevoerd binnen de faculteit BEW van de Universiteit Hasselt. Door het onderzoek uit te breiden naar meerdere faculteiten en universiteiten kan er ook onderzocht worden of er verschillen zijn tussen studenten van verschillende faculteiten of tussen studenten van verschillende universiteiten. Mogelijk hechten studenten van een niet-economische richting waarde aan andere elementen. Bovendien kan er ook gekeken worden of er verschillen zijn tussen studenten van een universiteit en studenten van een hogeschool.

Verder kan een toekomstige studie zich focussen op enkel en alleen laatstejaarsstudenten. Door een gebrek aan respons is deze masterproef uitgebreid naar alle BEW-studenten. Door enkel en alleen te focussen op laatstejaarsstudenten kunnen er mogelijk inzichten verkregen worden voor bedrijven, aangezien zij zich vaak richten op laatstejaarsstudenten.

Bovendien kan verder onderzoek een lijst van bedrijven opnemen waaruit studenten moeten kiezen, waarvan de onderzoekers zeker weten dat studenten deze bedrijven ook kennen. In deze masterproef werd er gekozen voor een lijst van elf bedrijven, waarbij voor elke richting die studenten kunnen volgen binnen de faculteit BEW, een bedrijf gekozen werd die aansloot bij deze richting. Mogelijk waren er toch respondenten die geen van de gegeven bedrijven kenden en daarom de vragenlijst niet verder invulden.

Tot slot kunnen er ook meer bedrijven onderzocht worden in verder kwalitatief onderzoek. In deze masterproef werden slechts vijf verschillende bedrijven bekeken. Verder onderzoek kan andere en meer inzichten bieden.

6 Referenties

- Agrawal, R. K., & Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of b-school undergraduates. *Vision (Management Development Institute, Gurgaon)*, 13(3), 41-49. doi:10.1177/097226290901300304
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3), 262.
- Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *IUP Journal of Brand Management*, 8(3).
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215. doi:10.3846/16111699.2013.848227
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate reputation review*, 5(2-3), 133-142.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
- Brusch, I., Bruschi, M., & Kozłowski, T. (2018). Factors influencing employer branding: Investigations of student perceptions outside metropolitan regions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(2), 149-162.
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091. doi:10.1016/j.egypro.2011.03.360
- Drury, P. (2016). Employer branding. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29-31. doi:10.1108/HRMID-02-2016-0015
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. doi:http://dx.doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., . . . Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. doi:10.1007/s11747-011-0261-6
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- Henson, R. K. (2001). Understanding Internal Consistency Reliability Estimates: A Conceptual Primer on Coefficient Alpha. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34(3), 177-189. doi:10.1080/07481756.2002.12069034

- Jarvis, Cheryl B., MacKenzie, Scott B., & Podsakoff, Philip M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218. doi:10.1086/376806
- Jebb, A. T., Parrigon, S., & Woo, S. E. (2017). Exploratory data analysis as a foundation of inductive research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 265-276. doi:10.1016/j.hrmmr.2016.08.003
- Kamakura, W. A., Mittal, V., de Rosa, F., & Mazzon, J. A. (2002). Assessing the Service-Profit Chain. *Marketing Science*, 21(3), 294-317. doi:10.1287/mksc.21.3.294.140
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463. doi:10.1002/csr.1419
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Laus, N., & Franssen, J. (2019). Jan Denys: "Employer branding inzetten in war for talent". Retrieved from <https://www.agoria.be/nl/Jan-Denys-Employer-branding-inzetten-in-war-for-talent>
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. doi:10.1108/IJOA-09-2011-0513
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. doi:10.1007/s11747-013-0363-4
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30-51.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, S45-S59.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. doi:10.1057/bm.2008.4
- Myrden, S. E., & Kelloway, K. (2015). Young workers' perception of brand image: main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 267-281.
- Opendakker, R. J. G. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Sozialforschung = Forum : Qualitative Social Research*, 7(4).
- Research, R. (2019). Randstad employer brand research 2019. Retrieved from https://www.randstad.be/content/28ae627c-5503-49f5-b5a2-a8f27646c9c0/randstad_employer_brand_research_2019.pdf
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573-596. doi:10.1108/JPBM-07-2017-1522
- Schollaert, E., Van Hove, G., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). *De strijd om talent: Employer branding in theorie en praktijk.*: Academia Press.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. doi:10.1108/JPBM-09-2013-0393
- Sohn, M., Sohn, W., Klaas-Wissing, T., & Hirsch, B. (2015). The influence of corporate social performance on employer attractiveness in the transport and logistics industry: Insights from German junior talent. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(5), 486-505. doi:10.1108/IJPDLM-07-2014-0150

Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.

Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299-310. doi:10.1111/radm.12230

Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618-632. doi:10.1016/j.emj.2016.06.003

Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel review*, 48(3), 799-823. doi:10.1108/PR-10-2017-0299

Tikson, S. D. S., Hamid, N., & Mardiana, R. (2018). Employer Branding as a Strategy to Attract Potential Workforce. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 25(3).

Vogt, W. P., Gardner, D. C., & Haeffele, L. M. (2017). *When to Use What Research Design* (1 ed.). New York: Guilford Publications Inc. M.U.A.

Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1997). *Service profit chain*: Simon and Schuster.

Wilska, E. (2014). EMPLOYER BRANDING AS AN EFFECTIVE TOOL IN ACQUIRING TALENTS. *Journal of Positive Management*, 5(3), 46.

Woo, S. E., O'Boyle, E. H., & Spector, P. E. (2017). Best practices in developing, conducting, and evaluating inductive research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 255-264. doi:10.1016/j.hrmr.2016.08.004

7 Bijlagen

Bijlage 1: vragenlijst respondenten bedrijven

Eerst en vooral willen wij u bedanken voor uw tijd om mee te werken aan onze masterproef. Wij zijn twee masterstudenten Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting marketing. In onze masterproef bestuderen we het onderwerp *employer branding*. In een van onze deelvragen gaan wij na wat bedrijven zoal doen om laatstejaarsstudenten aan te trekken en gaan we ook na hoe bedrijven aan *employer branding* doen. We zouden dan ook graag te weten komen wat (naam bedrijf) hier rond doet. Willen u en het bedrijf liever anoniem blijven of mogen u en het bedrijf vermeld worden in onze masterproef en eventueel in onze vragenlijst voor de studenten? Zouden wij het interview mogen opnemen?

Verder willen we u nog meedelen dat u het recht heeft om op elk moment te kunnen stoppen met het interview.

Introductie

1. Doet (naam bedrijf) aan *employer branding*?
 - a. Is (naam bedrijf) al lang bezig met *employer branding*?
2. Wat verstaat (naam bedrijf) onder *employer branding*?
3. Bij welke afdeling hoort *employer branding*? (HR/marketing)
4. Waarom is (naam bedrijf) begonnen met *employer branding*?
5. Is *employer branding* belangrijk voor (naam bedrijf)?
 - a. Waarom wel/niet?
6. Wat zijn volgens (naam bedrijf) de voordelen van *employer branding*?
7. Wat is de identiteit van (naam bedrijf) als werkgever? Met andere woorden waar staat (naam bedrijf) voor als werkgever?

Activiteiten

8. Wat voor activiteiten doet (naam bedrijf) zoal in het kader van *employer branding*?
 - a. Jobbeurzen, evenementen, website, jobaanbiedingen, bedrijfsbezoeken...
 - b. Doet (naam bedrijf) ook specifiek aan *campus recruitment*? Dus het echt richten op studenten en pas afgestudeerden?
 - c. Via welke kanalen wil (naam bedrijf) pas afgestudeerden bereiken?
 - i. Is (naam bedrijf) sterk actief op sociale media?
 1. Welke voordelen worden hierbij ondervonden?
 2. Welke nadelen worden hierbij ondervonden?
 - d. Welke groep studenten probeert (naam bedrijf) vooral aan te trekken?
 - i. Welke afstudeerrichtingen?
9. Vindt (naam bedrijf) het belangrijk om studenten al kennis te laten maken met het bedrijf alvorens ze zijn afgestudeerd?
 - a. Waarom wel/niet?
10. Zijn er volgens u steeds meer bedrijven die aan *employer branding* doen?
 - a. Merkt u dit ook in uw directe omgeving?

- b. Zoja: maakt dit het moeilijker voor (naam bedrijf) om zich te differentiëren van anderen?
 - c. Hoe probeert (naam bedrijf) zich als werkgever te onderscheiden van andere bedrijven?
- 11. Focust (naam bedrijf) de *employer branding* activiteiten voornamelijk op potentiële werknemers of ook op de werknemers die al bij het bedrijf werken?
 - a. Waarom?
 - b. Is er een verschil tussen de interne en de externe *employer branding* van (naam bedrijf)?
- 12. Is het merk (naam bedrijf) dat gericht is op klanten anders dan het merk (naam bedrijf) gericht op werknemers?
- 13. Probeert (naam bedrijf) alle jobzoekers op dezelfde manier aan te trekken, met dezelfde boodschap en focus of probeert (naam bedrijf) bijvoorbeeld eerst de jobzoekers in te delen in verschillende segmenten om dan de boodschap af te stemmen op de verschillende segmenten?
 - a. Indien ja, waarop baseert (naam bedrijf) zich bij het indelen van de jobzoekers?
- 14. Wat zijn volgens u de belangrijkste elementen waarop pas afgestudeerden zich baseren bij het kiezen van een werkgever?
 - a. Zijn deze elementen makkelijk te beïnvloeden door (naam bedrijf) als individueel bedrijf?
 - b. De elementen die u dan net opnoemde, zijn dit dan ook de elementen waarop (naam bedrijf) zich richt?
 - c. Zijn er elementen die u denkt dat belangrijk zijn voor pas afgestudeerden waar (naam bedrijf) niet op inspeelt?
 - i. Zoja welke?
 - ii. Waarom speelt (naam bedrijf) hier niet op in?
 - d. Wat moet er zeker zijn?
 - e. Moet, volgens (naam bedrijf) de job vooral tof zijn en aansluiten bij de wensen, of moet het loon en de voorwaarden vooral goed zijn?
 - f. Is er volgens u een evolutie waar te nemen in de elementen die afgestudeerden belangrijk vinden? Zijn er veranderingen waar te nemen in wat afgestudeerden belangrijk vinden?
 - i. Zoja, welke verandering doet zich voor?
- 15. Zijn er ook elementen volgens (naam bedrijf) die geen rol spelen voor pas afgestudeerden?
- 16. In de wetenschappelijke literatuur wordt er gezegd dat het van belang is dat de werkgever weet wat de potentiële werknemers verwachten of willen in hun toekomstige job, om hier dan op een effectieve manier op in te spelen.
 - a. Heeft (naam bedrijf) het idee dat jullie op de hoogte zijn van hetgeen potentiële werknemers willen?
 - b. Hoe probeert (naam bedrijf) op de hoogte te blijven hiervan?

17. Hoe wordt er data verzameld over werknemers en/of potentiële werknemers van (naam bedrijf)? Het gaat hier dan over data zoals tevredenheid bij werknemers, voordelen die jobzoekers/huidige werknemers zoeken in de job...
 - a. Wordt dit zelf gedaan of via een ander bedrijf?
 - b. Wordt dit dan voornamelijk gedaan bij de huidige of de toekomstige werknemers of een combinatie van de twee?
18. Denkt u dat het beeld dat jobzoekers hebben van (naam bedrijf) als werkgever overeenkomt met hetgeen (naam bedrijf) probeert uit te dragen? (Identiteit vs imago)
 - a. En denkt u ook dat jobzoekers weten wat ze mogen verwachten van het bedrijf voordat ze hier beginnen te werken?
19. In welke mate vindt (naam bedrijf) het belangrijk dat de karaktereigenschappen van de jobzoekers passen bij de karaktereigenschappen van het bedrijf? (Persoon-organisatie fit)
 - a. Hoe gaat het bedrijf na of de karaktereigenschappen overeenkomen?
 - b. Als de persoon eenmaal aangesteld is, probeert u dan ook nog eens na te gaan als het karakter overeenkomt met het bedrijf?
20. In welke mate vindt (naam bedrijf) het belangrijk dat de waarden en normen van de jobzoekers passen bij de waarden en normen van het bedrijf? (Persoon-organisatie fit)
 - a. Hoe gaat het bedrijf na of de waarden en normen overeenkomen?

Afsluiting

21. Hoe ziet (naam bedrijf) *employer branding* naar de toekomst toe?
22. Wenst u nog iets toe te voegen aan dit interview?

Bijlage 2: vragenlijst focusgroep studenten

1. Is er een bedrijf waar jullie echt graag zouden willen werken?
2. Hoe omschrijven jullie de ideale werkgever?
3. Welke elementen nemen jullie in rekening bij het kiezen van een mogelijke werkgever?
 - a. Waar letten jullie op bij de keuze van werkgever?
 - b. Hoe kiezen jullie een mogelijke werkgever?
4. Welke elementen vinden jullie het belangrijkste, of met andere woorden doorslaggevend, voor het kiezen van een werkgever?

Bijlage 3: vragenlijst Qualtrics voor studenten

Beste BEW-studenten

Wij zijn Yannī Vanderstegen en Evelien Breukers, studenten TEW master Marketing. Voor onze masterproef doen we onderzoek naar de factoren waarop BEW-studenten zich baseren bij het kiezen van hun toekomstige werkgever. We zouden dan ook graag willen weten hoe jullie deze belangrijke keuze maken. Ook als je de komende jaren nog niet van plan bent te gaan werken, kan je ons helpen.

Het doel van ons onderzoek is dus om inzicht te krijgen in welke factoren BEW-studenten in rekening nemen bij het kiezen van een werkgever. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. De verkregen resultaten worden geheel anoniem verwerkt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Wij zijn geïnteresseerd in uw mening.

Alvast bedankt voor de medewerking!

Yanni Vanderstegen en Evelien Breukers

Kies uit volgende lijst 1 bedrijf waar u het meest bekend mee bent. Het is niet nodig om directe ervaring met dit bedrijf te hebben in de vorm van een werkgever-werknemer context. De rest van de vragenlijst moet worden ingevuld met dit bedrijf in het achterhoofd gehouden.

- Belfius
- Cegeka
- H. Essers
- BNP Paribas Fortis
- Scania
- Ziekenhuis Oost-Limburg
- Jessa ziekenhuis
- House of Marketing
- Deloitte
- KPMG
- KBC

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord , noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik ben bekend met dit bedrijf als werkgever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb van anderen gehoord hoe het eraan toegaat in dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb al heel veel dingen gehoord over dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is een klein bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is een bedrijf met sterke leiderschapskwaliteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit is een gerenommeerd bedrijf om voor te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf heeft waarschijnlijk een reputatie als een uitstekende werkgever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou dit bedrijf een prestigieuze werkplek vinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Er zijn waarschijnlijk veel mensen die voor dit bedrijf zouden willen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf heeft een eerlijke houding ten opzichte van zijn werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich aan alle regels en voorschriften houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf is humanitair en geeft terug aan de samenleving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf levert een adequate bijdrage aan goede doelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt mogelijkheden voor internationale zakenreizen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt de mogelijkheid om te werken en te leven in het buitenland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het bedrijf heeft een goede financiële positie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Dit bedrijf laat me toe er voor lange tijd te kunnen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt een bovengemiddeld loon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt aantrekkelijke extra voordelen aan aan werknemers (bedrijfswagen, maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt extra voordelen aan om de werknemers te motiveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt gezondheidsvoordelen aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Dit bedrijf biedt een verscheidenheid aan werkactiviteiten aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt uitdagende projecten aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt mogelijkheden aan om te kiezen uit een diversiteit aan taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hecht belang aan de diversiteit van de projecten die aangeboden worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt interessante projecten aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Dit bedrijf biedt een relatieve stress-vrije werkomgeving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf heeft een fijne werksfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf heeft een gelukkige werksfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In dit bedrijf is er een goede balans tussen werk en privé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het bedrijf is het mogelijk om familie en carrière te combineren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt flexibele werkuren aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Dit bedrijf biedt mogelijkheden aan om van thuis uit te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt veel vrijheid om op je eigen initiatief te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf verplicht je om enkel standaard werkuren te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De afstand die ik zou moeten afleggen om naar het bedrijf te gaan is gunstig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De vervoersmogelijkheden om naar het bedrijf te gaan zijn gunstig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het bedrijf heeft een internationaal diverse mix van collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
In dit bedrijf zou ik goede relaties met meerderen hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In dit bedrijf zou ik geaccepteerd worden door het management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management van dit bedrijf biedt een goede begeleiding aan aan de werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De managers van dit bedrijf erkennen de inspanningen van de ondergeschikten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In dit bedrijf zou ik goede relaties met collega's kunnen opbouwen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
In dit bedrijf zou ik geaccepteerd worden door mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In dit bedrijf tonen werknemers wederzijds respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is oprechte communicatie tussen de werknemers van dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In dit bedrijf zouden mijn collega's mij ondersteunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In dit bedrijf zouden mijn collega's mij aanmoedigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Dit bedrijf is een springplank voor toekomstige werkgelegenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werknemers zijn waarschijnlijk trots om te zeggen dat ze werken voor dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt goede interne trainingsmogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf investeert veel in training en ontwikkeling van het personeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het begin biedt dit bedrijf de mogelijkheid aan om door het bedrijf te bewegen en in verschillende rollen te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt duidelijke mogelijkheden voor lange termijn carrière vooruitgang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf geeft de mogelijkheid om je diploma vaardigheden toe te passen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf biedt de mogelijkheid om aan anderen te leren wat je hebt geleerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Dit bedrijf produceert innovatieve producten en diensten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf is een innovatieve werkgever die nieuwe werkpraktijken aanbiedt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf maakt gebruik van mijn creativiteit en waardeert mijn creativiteit ook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf produceert hoge kwaliteitsvolle producten en diensten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Mijn vaardigheden en capaciteiten komen overeen met de vaardigheden en de capaciteiten waarnaar dit bedrijf opzoek is in een werknemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat ik gelijkgestemde (= gelijkaardige meningen en smaak) collega's ga vinden in dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat dit bedrijf past bij mijn manier van werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn persoonlijkheid past bij het imago van dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De dingen die ik waardeer in het leven zijn heel gelijkaardig aan de dingen die dit bedrijf waardeert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Voor mij zou dit bedrijf een goede plaats zijn om te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou niet geïnteresseerd zijn in dit bedrijf, tenzij als een laatste optie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf is aantrekkelijk voor mij als een plaats om te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben geïnteresseerd om meer te leren over dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een job in dit bedrijf is heel aantrekkelijk voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe goed denkt u dat het gekozen bedrijf scoort op volgende kenmerken? Geef aan op volgende schaal.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik zou een jobaanbieding accepteren van dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou dit bedrijf zien als een van de eerste keuzes als werkgever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als dit bedrijf mij zou uitnodigen voor een jobinterview zou ik gaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou veel moeite doen om voor dit bedrijf te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou dit bedrijf aanraden aan een vriend(in) die een job zoekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit bedrijf is de meest aantrekkelijke werkgever voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik wil heel graag een job in dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wat is uw studierichting?

- Handelswetenschappen
- TEW
- Handelsingenieur
- Handelsingenieur in de beleidsinformatica

In welk jaar zit u?

- Eerste bachelor
- Tweede bachelor
- Derde bachelor
- Master (voor TEW en Handelswetenschappen)
- Eerste master (voor HI en BI)
- Tweede master (voor HI en BI)

Skip To: Q18 If In welk jaar zit u? = Eerste bachelor

Skip To: Q18 If In welk jaar zit u? = Tweede bachelor

Skip To: Q18 If In welk jaar zit u? = Derde bachelor

Skip To: Q18 If In welk jaar zit u? = Eerste master (voor HI en BI)

Hoe waarschijnlijk is het dat u dit jaar op zoek gaat naar een job?

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik ga dit jaar op zoek naar een job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Andere
- Wil ik niet geven

Wat is uw leeftijd?
