



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Employer brand image: HRM meets Marketing

Birthe Bruggen
Hanne Mebis

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

Birthe Bruggen
Hanne Mebis

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Sara LEROI-WERELDS

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Voorwoord

Deze masterproef werd geschreven om het masterdiploma Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Marketing aan de Universiteit Hasselt te behalen. Dit werk vormt een enorme verrijking voor onze opleiding doordat we veel geleerd hebben over Employer Brand Image en de invloed die het kan hebben op laatstejaarsstudenten. Daarnaast was het ook heel leerzaam om allerlei verschillende analytische technieken toe te passen. We hopen dan ook dat bedrijven de verworven kennis van deze masterproef in de praktijk kunnen gebruiken om zo een goede en/of betere Employer Brand te kunnen opbouwen.

Natuurlijk verliep het schrijven van de masterproef niet altijd even vlot, maar gelukkig konden we altijd rekenen op onze omgeving. Het voltooien van deze masterproef hebben we dan ook deels aan hen te danken. Daarom willen we in dit voorwoord de tijd nemen om hen te bedanken voor hun tijd en inzet.

Ten eerste willen we Prof. dr. Leroi-Werelds van harte bedanken voor de steun en goede uitleg waar we altijd op konden rekenen. Zeker bij het statistisch analyseren van het gebruikte conceptueel model in het softwareprogramma SmartPLS was haar uitleg enorm leerzaam. We konden eveneens altijd heel snel op haar rekenen bij het minste probleem.

Daarnaast willen we ook zeer graag onze respondenten bedanken van zowel het kwalitatief als kwantitatief onderzoek, dat ze hun schaarse tijd hebben willen opofferen om ons te helpen bij deze masterproef. Zonder hen zou het niet mogelijk geweest zijn om deze masterproef te kunnen voltooien.

Ten slotte, een laatste groep die we graag zouden willen bedanken is onze familieleden en vrienden. Zij stonden altijd klaar voor het geven van advies en steun tijdens het volledige proces dat we afgelegd hebben om deze masterproef te kunnen voltooien.

We willen u ten slotte nog veel leesplezier wensen en hopen dat deze verworven kennis relevant door u wordt bevonden.

Birthe Bruggen
Hanne Mebis
Juni, 2020

Samenvatting

Op dit moment is er een 'war for talent' aan de gang op de arbeidsmarkt. Het is zeer moeilijk voor bedrijven om het juiste personeel aan te trekken en te behouden, doordat er een krapte is op de arbeidsmarkt (Van Impe & Leroy, 2017). Een manier om de strijd aan te gaan en de 'war for talent' te winnen, is aan de hand van Employer Branding. Employer Branding wordt door Backhaus and Tikoo (2004) gedefinieerd als de inspanningen van een bedrijf om een duidelijk beeld te promoten, zowel binnen als buiten het bedrijf, van wat het bedrijf wenselijk maakt als werkgever ten opzichte van andere bedrijven. Het bedrijf creëert op deze manier een uniek imago in de hoofden van (potentiële) werknemers. Dit imago is ook wel beter bekend als Employer Brand Image (Backhaus & Tikoo, 2004).

In deze masterproef wordt onderzoek gedaan naar wat een bedrijf kan doen om zijn Employer Brand Image te versterken bij laatstejaarsstudenten. Hierbij wordt nagegaan welke verschillende dimensies van Employer Brand Image bijdragen tot de creatie van een Employer of Choice (EOC). Een Employer of Choice houdt in dat werkzoekenden liever voor dit bedrijf zouden willen werken dan voor andere bedrijven (Herman & Gioia, 2000). Verder wordt in dit onderzoek ook gekeken of het belangrijk is dat er een fit is tussen de waarden en persoonlijkheidskenmerken van de werkzoekende en de waarden en persoonlijkheidskenmerken van het bedrijf. Dit wordt ook wel Person-Organisation Fit (POF) genoemd (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Meer specifiek wordt er onderzocht of POF optreedt als mediator tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC. Ten slotte, de laatste variabele die onderzocht wordt in deze masterproef is het gebruik van sociale media bij het aantrekken van laatstejaarsstudenten. Er wordt getest of dit een modererend en dus versterkend effect heeft op de relatie tussen POF en EOC. Kortom kan dit samengevat worden in volgende hoofdvraag en deelvragen:

“Wat is de relatie tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC in een sociale media context?”

1. “Welke dimensies van Employer Brand Image dragen bij aan de creatie van POF?”
2. “Wat is de rol van POF in de relatie tussen Employer Brand Image en EOC?”
3. “Wat is de rol van het gebruik van sociale media in de relatie tussen POF en EOC?”

Deze masterproef bestaat uit zes hoofdstukken die vervolgens kort toegelicht worden. In **hoofdstuk 1** wordt dieper ingegaan op de probleemstelling en de onderzoeks aanpak. In de probleemstelling komt naar voren waarom dit onderzoek, in de huidige tijden met een schaarste op de arbeidsmarkt, relevant is. Daarnaast wordt in de onderzoeks aanpak uitgelegd hoe het onderzoek werd uitgevoerd. Er werd gebruik gemaakt van een multimethode aanpak, dit houdt in dat er zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uitgevoerd werd.

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de relevante literatuur, die betrekking heeft op dit onderzoek. Deze masterproef bouwt verder op het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019). Zij onderzochten eveneens de relaties tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC, de mediërende rol

van POF in deze relatie en ten slotte het modererende effect van het gebruik van sociale media op de relatie tussen POF en EOC. Echter, een verschil tussen beide onderzoeken zijn de gebruikte dimensies van Employer Brand Image. Bij het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019) werden de dimensies werkcultuur, ethiek en CSR, diversiteit én salaris en incentives onderzocht. In deze masterproef wordt de dimensie werkcultuur, dat onder andere bestaat uit een goede relatie met collega's, uitgebreid met de locatie van een potentiële werkgever ten opzichte van de woonplaats van de werkzoekende en de mate dat deze werkgever nieuwe technologie gebruikt. De andere dimensies ethiek en CSR, diversiteit én loon en incentives werden volledig overgenomen in deze masterproef. Ten slotte werd ook nog de reputatie van een bedrijf toegevoegd als laatste dimensie van Employer Brand Image. Deze aanvullingen werden zo gekozen op basis van onderzoek uitgevoerd door Randstad (2019).

Vervolgens geeft **hoofdstuk 3** een overzicht van de empirische studies die tijdens het onderzoek plaatsvonden. Zoals reeds aangehaald werd in dit onderzoek een multimethode gebruikt. Eerst komen de belangrijkste bevindingen van het kwalitatief onderzoek, dat uitgevoerd werd aan de hand van 20 diepte-interviews met laatstejaarsstudenten, aan bod. Hieruit bleek dat de dimensies van Employer Brand Image allemaal als belangrijk ervaren worden bij de keuze van laatstejaarsstudenten voor een toekomstige werkgever. Vooral de dimensies werkomgeving én loon en incentives werden tijdens de interviews benadrukt. Deze dimensies kwamen dan ook sterk naar voren toen de respondenten bevestigd werden over hun EOC. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat Employer Brand Image en EOC aan elkaar gelinkt zijn. Daarnaast gaven alle respondenten, buiten één respondent, ook aan dat POF noodzakelijk voor hen is als ze bij een bedrijf aan de slag gaan. Ten slotte werden de respondenten ook nog bevestigd over het gebruik van sociale media en andere kanalen tijdens hun zoektocht naar een werkgever. Negen respondenten zien sociale media als een meerwaarde, doordat ze hierdoor waardevolle informatie over het bedrijf verkrijgen. Toch is het voor de meeste respondenten geen doorslaggevende factor bij de keuze tussen bedrijven. De modererende rol van sociale media kon hier dus niet worden aangetoond.

In het kwantitatief onderdeel werd daarna op een statistische manier onderzocht wat de verbanden zijn tussen de dimensies van Employer Brand Image, POF en EOC. Hieruit bleek dat enkel de dimensies ethiek en CSR, diversiteit en reputatie van Employer Brand Image positief significant gerelateerd zijn aan POF. Werkomgeving én loon en incentives waren dus niet significant. Vervolgens werd ook statistisch onderzoek gedaan naar de mediërende rol van POF in de relatie tussen de verschillende dimensies van Employer Brand Image en EOC. Hieruit kon geconcludeerd worden dat POF enkel een gedeeltelijke mediator is in de relatie tussen enerzijds de dimensies ethiek en CSR, diversiteit en reputatie en anderzijds EOC. Ten slotte werd ook nog het modererende effect van het gebruik van sociale media onderzocht tussen POF en EOC. Dit bleek echter niet significant te zijn. Er kon wel geconcludeerd worden dat sociale media een modererend effect heeft op de relatie tussen werkomgeving en POF en de relatie tussen werkomgeving en EOC.

Hoofdstuk 4 is de conclusie van deze masterproef en herhaalt de belangrijkste bevindingen kort. Het geeft ook mogelijke verklaringen voor de verschillen tussen het kwalitatief en kwantitatief

onderzoek en haalt eveneens mogelijkheden aan waarom sommige relaties bij het kwantitatief onderzoek niet significant zijn.

Ten slotte geven **hoofdstuk 5** en **hoofdstuk 6** nog een dieper inzicht in respectievelijk management implicaties en limieten van het onderzoek met suggesties voor verder onderzoek.

Inhoudstafel

Voorwoord.....	III
Samenvatting	V
Lijst met tabellen	XII
Lijst met figuren.....	XII
1. Probleemstelling	1
1.1 Onderzoeksstrategie.....	3
1.1.1 Theoretische aanpak.....	3
1.1.2 Empirische aanpak.....	4
1.1.2.1 Aanpak kwalitatief onderzoek	4
1.1.2.2 Aanpak kwantitatief onderzoek	4
2. Theoretisch kader.....	5
2.1 Employer Branding.....	5
2.1.1 Algemeen	5
2.1.2 Employer Brand Equity.....	6
2.1.3 Succesfactoren Employer Branding	7
2.1.4 Voordelen van een sterk Employer Brand	7
2.1.5 External Employer Brand Image	8
2.1.5.1 Vorming external Employer Brand Image	8
2.1.5.2 Factoren die leiden tot de intentie tot solliciteren	9
2.1.6 Dimensies Employer Brand Image	9
2.1.6.1 Onderzoek van Berthon, Ewing en Hah	9
2.1.6.2 Onderzoek van Tanwar en Kumar	10
2.1.6.3 Onderzoek van Randstad	10
2.1.6.4 Samenvatting dimensies	12
2.2 Person-Organisation Fit (POF).....	14
2.2.1 Historische evolutie Person-Organisation Fit.....	14
2.2.2 Employer Brand en Person-Organisation Fit	15
2.3 Employer of Choice (EOC)	16
2.3.1 Dimensies Employer Brand Image die bijdragen tot EOC	16
2.3.2 Voordelen.....	17
2.4 Sociale media	18

2.4.1	Classificatie Sociale media	18
2.4.2	Sociale netwerksites	20
2.4.2.1	Facebook	20
2.4.2.2	LinkedIn	21
2.4.3	Sociale media in het rekruteringsproces	22
2.4.3.1	Voordelen	22
2.4.3.2	Problemen van sociale media in het rekruteringsproces	23
2.5	Conceptueel model en hypotheses	24
3.	Empirisch onderzoek	29
3.1	Kwalitatief onderzoek	29
3.1.1	Methodologie	29
3.1.2	Resultaten kwalitatief onderzoek	31
3.1.2.1	Dimensies Employer Brand Image.....	31
3.1.2.1.1	Werkomgeving	32
3.1.2.1.2	Loon en incentives.....	34
3.1.2.1.3	Ethiek en CSR.....	35
3.1.2.1.4	Diversiteit.....	35
3.1.2.1.5	Reputatie	36
3.1.2.2	Person-Organisation Fit	37
3.1.2.3	Employer of Choice	39
3.1.2.3.1	Cruciale punten om gezien te worden als een EOC.....	39
3.1.2.3.2	Ideale werkomgeving.....	40
3.1.2.3.3	Aantrekkelijkheid van het bedrijf verhogen	40
3.1.2.4	Kanalen om op zoek te gaan naar een potentiële werkgever.....	41
3.1.2.4.1	Sociale media	42
3.1.2.5	Conclusie kwalitatief onderzoek	44
3.2	Kwantitatief onderzoek	45
3.2.1	Methodologie	45
3.2.1.1	Ontwerp vragenlijst.....	45
3.2.1.2	Statistische analysetechnieken	46
3.2.2	Vorbereiding dataset	47
3.2.3	Beschrijving van de steekproef.....	47
3.2.4	Beschrijvende analyse concepten	49

3.2.5 Data-analyse	50
3.2.5.1 Analyse meetmodel	50
3.2.5.1.1 Unidimensionaliteit	51
3.2.5.1.2 Betrouwbaarheid	51
3.2.5.1.3 Validiteit.....	52
3.2.5.2 Analyse structureel model	57
3.2.5.2.1 Coefficient of determination	57
3.2.5.2.2 Individuele coëfficiënten (Path-analyses).....	57
3.2.5.3 Analyse moderator	59
3.2.6 Conclusie kwantitatief onderzoek.....	61
4. Conclusie.....	63
4.1 Bevindingen	63
4.1.1 Bevindingen kwalitatief onderzoek	63
4.1.2 Bevindingen kwantitatief onderzoek	64
4.2 Verklaringen.....	66
5. Management implicaties	69
6. Limieten van het onderzoek en suggesties voor verder onderzoek	71
Referentielijst	73
Bijlagen	81
Bijlage 1: Interviewleidraad	81
Bijlage 2: Vragenlijst.....	83
Bijlage 3: Tabel constructen met bijhorende items.....	93
Bijlage 4: Uitgestuurde mail.....	95
Bijlage 5: Facebookbericht.....	96
Bijlage 6: Model in SmartPLS	97

Lijst met tabellen

Tabel 1. Overzicht dimensies Employer Brand Image uit verschillende onderzoeken	12
Tabel 2. Overzicht definities van dimensies Employer Brand Image	13
Tabel 3. Classificatie van sociale media naar zelfpresentatie en sociale aanwezigheid/media verrijking	19
Tabel 4. Overzicht eigenschappen respondenten	30
Tabel 5. Volgorde dimensies per respondent.....	31
Tabel 6. Overzicht personificatie respondenten	37
Tabel 7. Minimum, maximum en gemiddelde per construct.....	50
Tabel 8. Type test per construct.....	51
Tabel 9. Internal consistency reliability voor EOC	52
Tabel 10. Outer loadings	53
Tabel 11. Item weights	53
Tabel 12. VIF-waarde per item	54
Tabel 13. Betrouwbaarheidsintervallen discriminant validity	56
Tabel 14. R ² -adjusted	57
Tabel 15. Resultaten hypothese 1 structureel model.....	58
Tabel 16. Path coëfficiënten directe effecten.....	59
Tabel 17. Path coëfficiënten indirecte effecten	59
Tabel 18. Resultaten modererend effect.....	60
Tabel 19. 'Hoog' vs 'laag' gebruik van sociale media bij werkomgeving	61
Tabel 20. Overzicht significante hypothesen	61
Tabel 21. Overzicht hypothesen	66

Lijst met figuren

Figuur 1. Conceptueel model van Tanwar en Kumar (2019).....	3
Figuur 2. Conceptueel model van deze masterproef.....	24
Figuur 3. Geslacht respondenten.....	48
Figuur 4. Studierichting respondenten	48
Figuur 5. Gekozen bedrijven.....	49

1. Probleemstelling

Op de huidige arbeidsmarkt is er momenteel sprake van een 'war for talent'. Werkgevers kunnen slechts met moeite het meest bekwame personeel aantrekken en behouden, waardoor het vinden van talent op de arbeidsmarkt zeldzaam is geworden (Van Impe & Leroy, 2017). Deze schaarste werd onder andere veroorzaakt door de vergrijzing van de babyboomgeneratie (Elving, Westhoff, Meeusen, & Schoonderbeek, 2013; Van Impe & Leroy, 2017). Er vertrekken namelijk meer ouderen uit de arbeidsmarkt, dan dat er jongeren bijkomen (Van Impe & Leroy, 2017). Een bedrijf moet om deze reden zorgen dat het een competitief voordeel behaalt ten opzichte van andere bedrijven inzake personeel. De belangrijkste bron voor een bedrijf is namelijk zijn human capital, omdat het zo kan overleven en zichzelf ontwikkelen (Mičík & Mičudová, 2018).

Een manier om de strijd voor talent met andere bedrijven aan te gaan, is via Employer Branding (Randstad, 2019; Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Dit is een strategie om de werkgever aantrekkelijk voor te stellen voor zowel bestaande werknemers als potentiële werknemers. Een bedrijf wil met zijn Employer Brand een uniek en uitnodigend imago opbouwen, omdat het hierdoor gemakkelijker nieuw personeel kan aantrekken en behouden (Backhaus & Tikoo, 2004; Randstad, 2019). Dit imago in de hoofden van (potentiële) werknemers, wordt Employer Brand Image genoemd. In voorgaand onderzoek van Tanwar en Kumar (2019) werd Employer Brand Image onderzocht aan de hand van vier dimensies, namelijk werkcultuur, salaris en incentives, diversiteit én ethiek en Corporate Social Responsibility (CSR) (Tanwar & Kumar, 2019). Echter blijkt uit onderzoek van Randstad (2019) dat 16 factoren bepalend zijn voor het kiezen van een werkgever (Randstad, 2019). In het huidige onderzoek willen we om deze reden het model van Tanwar en Kumar (2019) dan ook verder uitbreiden aan de hand van deze 16 factoren.

Door een sterk Employer Brand Image leveren werknemers meer inspanningen die overeenstemmen met de waarden van het bedrijf, waardoor het ook eenvoudiger wordt om je als individu te identificeren met het bedrijf (Randstad, 2019). Als er een match bestaat tussen de waarden van de (potentiële) werknemers en de waarden van het bedrijf, spreken we over een Person-Organisation Fit (POF) (Kristof-Brown et al., 2005). Het is van belang om te onderzoeken welke dimensies van Employer Brand Image bijdragen aan de creatie van een POF.

Een bedrijf kan zich door zijn Employer Brand Image ook positioneren als een Employer of Choice (EOC) (Branham, 2001). Dit betekent dat werkzoekenden er bewust voor kiezen om voor een EOC te werken in plaats van voor een ander bedrijf (Herman & Gioia, 2000). Door zich te positioneren als EOC, kan een bedrijf de 'war for talent' winnen, doordat het een werkomgeving creëert waar werknemers graag zouden willen werken. Een belangrijk gegeven hierbij is wel dat individuen een bedrijf slechts zien als EOC indien hun persoonlijke waarden overeenstemmen met de waarden van het bedrijf. Op basis hiervan kan een bedrijf dan een competitief voordeel creëren tegenover andere bedrijven. Om dit competitief voordeel te kunnen behouden op concurrerende bedrijven, is het belangrijk dat het bedrijf blijft werken aan zijn merk (Tanwar & Kumar, 2019). Tot op heden werd er echter nog maar weinig onderzoek uitgevoerd naar de link tussen Employer Brand Image en EOC.

Met het huidige onderzoek willen we dan ook een bijdrage leveren aan het bestaande onderzoek door de link tussen beiden te onderzoeken, met POF als mediator.

Om het Employer Brand Image van een bedrijf te versterken spelen sociale media een belangrijke rol, doordat het de werkgever een communicatiekanaal biedt om allerlei jobgerelateerde informatie te communiceren. Daarnaast maken sociale media het ook eenvoudig om een dialoog te creëren tussen het bedrijf en de werkzoekenden (Kissel & Buttgen, 2015). Volgens Jobat (2017) is sociale media momenteel de snelste manier om werkzoekenden te bereiken (Jobat, 2017). Vooral Facebook en LinkedIn zijn belangrijke spelers in het online rekruteringsproces. Momenteel hebben meer dan 6,9 miljoen Belgen een account op Facebook. LinkedIn heeft dan wel minder Belgische gebruikers, maar je kan zo wel je professioneel netwerk beter uitbreiden dan via Facebook (Jobat, 2017). Sociale media zijn zo populair geworden voor rekrutering omdat het een tweezijdige communicatie toelaat, waardoor werkzoekenden beter kunnen bepalen of hun persoonlijke waarden overeenstemmen met de waarden van het bedrijf (Mičík & Mičudová, 2018; Tanwar & Kumar, 2019). Ondanks dat er al eerder onderzoek gedaan werd naar de relatie tussen Employer Brand Image en sociale media, werd er slechts één studie gepubliceerd rond de relatie tussen sociale media en EOC (Tanwar & Kumar, 2019). Het is daarom van belang om de rol van sociale media verder te onderzoeken.

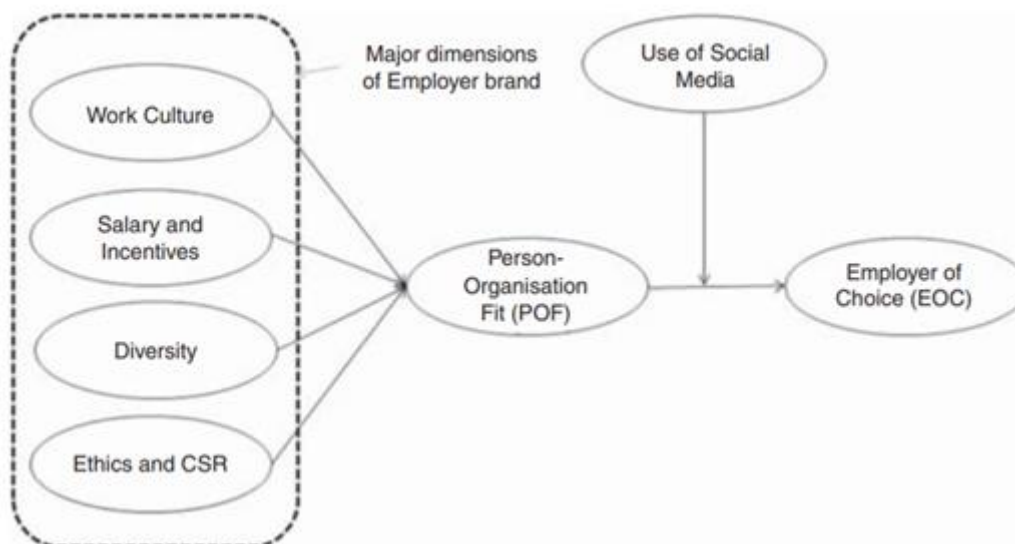
Al de voorgaande factoren die werden besproken, worden samengevoegd in volgende onderzoeksvraag: "Wat is de relatie tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC in een sociale media context?". Deze onderzoeksvraag wordt nog verder opgedeeld in volgende deelvragen: "Welke dimensies van Employer Brand Image dragen bij aan de creatie van POF?", "Wat is de rol van POF in de relatie tussen Employer Brand Image en EOC?" en "Wat is de rol van het gebruik van sociale media in de relatie tussen POF en EOC?". De focus in dit onderzoek wordt gelegd bij laatstejaarsstudenten, die afstuderen in het academiejaar 2019-2020. Deze leeftijdscategorie is ook opgegroeid met sociale media en om deze doelgroep te bereiken, wordt dan ook het best gecommuniceerd via het internet (Mičík & Mičudová, 2018).

1.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderdeel wordt de theoretische en empirische aanpak van onze masterproef toegelicht. Er wordt eerst een analyse gedaan van de reeds bestaande literatuur rond dit onderwerp. Vervolgens wordt ook een kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Er is dus sprake van een multimethode empirische aanpak.

1.1.1 Theoretische aanpak

Deze masterproef heeft tot doel om te achterhalen welke rol het gebruik van sociale media speelt zodat een bedrijf bij laatstejaarsstudenten gezien kan worden als een EOC. Hierbij wordt eerst achterhaald welke dimensies van Employer Brand Image aanwezig moeten zijn in een bedrijf om beschouwd te kunnen worden als EOC. Daarnaast wordt er ook onderzocht welke rol POF kan spelen in de relatie tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC. In deze masterproef baseren we ons op het conceptueel model dat ontwikkeld werd door Tanwar en Kumar (2019), dat zichtbaar is in figuur 1. Doordat er nog maar weinig onderzoek werd uitgevoerd naar de relatie tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC en de relatie tussen het gebruik van sociale media en EOC is het waardevol om het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019) te repliceren en aan te vullen met meerdere, nieuwe dimensies. Daarnaast vond het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019) plaats in India, terwijl het onderzoek nu plaatsvindt in Vlaanderen.



Figuur 1. Conceptueel model van Tanwar en Kumar (2019)

1.1.2 Empirische aanpak

Voor het empirische onderzoek van onze masterproef voeren we zowel een kwalitatief als kwantitatief onderzoek uit. Hieronder wordt de aanpak van beiden verder toegelicht.

1.1.2.1 Aanpak kwalitatief onderzoek

Voor het kwalitatief onderzoek worden 20 diepte-interviews afgenomen bij laatstejaarsstudenten aan zowel de universiteit als hogeschool. Deze diepte-interviews hebben een semi-gestructureerde aanpak. Er wordt dus wel een vragenlijst op voorhand opgesteld, maar er is wel ruimte om nog bijvragen te stellen en dieper in te gaan op bepaalde aspecten. Tijdens de interviews worden vragen gesteld in verband met: welke dimensies van Employer Brand Image een laatstejaarsstudent belangrijk vindt, of een fit tussen de respondent en het bedrijf een bepalende invloed heeft, welke factoren belangrijk zijn om te spreken van een EOC en ten slotte worden ook vragen gesteld om de invloed van sociale media te achterhalen tijdens het rekruteringsproces.

1.1.2.2 Aanpak kwantitatief onderzoek

Voor het kwantitatief onderzoek analyseren we het conceptueel model van Tanwar en Kumar (2019) statistisch. De dimensies van Employer Brand Image die in hun onderzoek gebruikt worden, breiden we verder uit met de dimensies van Employer Brand Image die omschreven worden in het onderzoek van Randstad (2019). We onderzoeken welke dimensies van Employer Brand Image bijdragen tot POF en of POF een mediator is tussen de relatie van Employer Brand Image en EOC. Tot slot wordt ook achterhaald of het gebruik van sociale media een moderator is in de relatie tussen POF en EOC.

2. Theoretisch kader

2.1 Employer Branding

In de marketingliteratuur sprak men vele jaren enkel over het belang om klanten aan te trekken en te behouden. Door de ontwikkeling van verschillende tools zoals onder andere het 4P's framework, beter bekend als de marketingmix, probeerden bedrijven de vraag van klanten naar producten en diensten te beïnvloeden. Er werd echter nog maar weinig onderzoek uitgevoerd over de noodzaak om ook andere stakeholders, zoals werknemers, in een bedrijf aan te trekken en te behouden (Knox & Freeman, 2006). In de jaren '90 begon het besef te groeien dat het rekruteringsproces, waarbij een bedrijf talentvolle werknemers aanwerft, steeds belangrijker werd door onder andere de competitieve arbeidsmarkt die was ontstaan (Knox & Freeman, 2006; Rampl, 2014). Bedrijven realiseerden zich dat werknemers cruciaal zijn om een superieure dienstverlening te creëren voor klanten, doordat ze vaak rechtstreeks in contact staan met de klanten (Knox & Freeman, 2006). Human capital of de vaardigheden, ervaring en kennis van werknemers, was dan ook een belangrijke bron van waarde geworden voor een bedrijf (Moroko & Uncles, 2008).

Door de competitieve arbeidsmarkt van de laatste jaren en de 'war for talent' is het een uitdaging geworden om kwaliteitsvolle en loyale werknemers te vinden (Purusottama & Ardianto, 2019). Het is dan ook meer dan ooit van belang dat een bedrijf zichzelf onderscheidt van de concurrentie om zo op een succesvolle manier getalenteerde werknemers aan te trekken en te behouden (Knox & Freeman, 2006; Rampl, 2014). Een effectieve strategie om de strijd in de 'war for talent' aan te gaan, is de creatie van een sterk Employer Brand (Knox & Freeman, 2006; Rampl, 2014; Wilden et al., 2010).

2.1.1 Algemeen

Employer Branding wordt door Backhaus and Tikoo (2004) gedefinieerd als de inspanningen van een bedrijf om een duidelijk beeld te promoten, zowel binnen als buiten het bedrijf, van wat het bedrijf wenselijk maakt als werkgever ten opzichte van andere bedrijven. Het is dus een manier om een sterk Employer Brand te creëren (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer Brand werd voor het eerst gedefinieerd door Ambler en Barrow (1996) als een pakket van functionele, economische en psychologische voordelen die aangeboden worden aan de werknemers door een werkgever (Ambler & Barrow, 1996). Door het aanbieden van deze voordelen wil een bedrijf aan potentiële werknemers communiceren dat ze het ideale bedrijf zijn om voor te werken. Employer Branding is dan ook een goede manier om zich als werkgever te onderscheiden van de concurrentie (Alniaçik & Alniaçik, 2012). Het bedrijf creëert op deze manier een uniek imago in de hoofden van (potentiële) werknemers. Dit imago is ook wel beter gekend als Employer Brand Image (Backhaus & Tikoo, 2004). Door een sterk Employer Brand Image kan een bedrijf een competitief voordeel behalen ten opzichte van zijn concurrenten, wat ervoor zorgt dat het de 'war for talent' kan winnen (Moroko & Uncles,

2008). Het merk wordt dan ook als een belangrijk activa gezien van het bedrijf (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer Branding is een proces dat bestaat uit drie stappen. Allereerst wordt er een waardepropositie van het bedrijf ontwikkeld, waarbij het bedrijf aangeeft welke waarden het aanbiedt aan (potentiële) werknemers. Hierbij moet het bedrijf rekening houden met wat (potentiële) werknemers belangrijk vinden (Backhaus & Tikoo, 2004). Het bedrijf moet dus een pakket aan voordelen, zoals bijvoorbeeld een goede werk-privé balans en aangename werkomgeving, aanbieden die relevant zijn voor toekomstige en huidige werknemers (Moroko & Uncles, 2008). Een volgende stap in het proces van Employer Branding is de externe marketing. Dit houdt in dat het bedrijf de Employer Brand aan potentiële werknemers gaat communiceren. Op deze manier toont de werkgever de waarden van het bedrijf aan de buitenwereld, waardoor het bedrijf makkelijker werknemers kan aantrekken. Potentiële werknemers kunnen op deze manier beter bepalen of de waarden van het bedrijf aansluiten bij hun eigen waarden (Backhaus & Tikoo, 2004). Het is dus van belang om de Employer Brand merkbaar te maken en te laten opvallen (Moroko & Uncles, 2008). De laatste stap is de interne marketing van de Employer Brand. Hierbij wordt de Employer Brand gecommuniceerd aan de huidige werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer Branding wordt gezien als een belofte die gemaakt wordt aan de toekomstige en huidige werknemers. Het bedrijf belooft hiermee om de waarden die ze communiceren ook effectief na te leven (Moroko & Uncles, 2008). Het doel is dan ook om een werkplaats te creëren waar werknemers graag werken. Dit zorgt ervoor dat werknemers meer gemotiveerd zijn om de doelen van het bedrijf te realiseren (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.1.2 Employer Brand Equity

Om Employer Branding beter te begrijpen, wordt vaak gebruik gemaakt van het concept Brand Equity (Backhaus & Tikoo, 2004). Brand Equity is een set van activa en passiva die gelinkt zijn aan een merk (Aaker, 1991). In marketing wordt het ook wel gebruikt om de waarde van een merk aan te geven (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer Brand Equity (EBE) wordt gezien als de gewenste uitkomst van Employer Branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Het bestaat uit de waargenomen waarde die potentiële en huidige werknemers hechten aan het werken voor een bepaald bedrijf (Collins & Kanar, 2013). EBE wordt bepaald aan de hand van drie elementen: de kennis die een individu heeft over de werkgever, de beoordeling van de werkgever op basis van deze kennis en de ervaring die werknemers hebben met de Employer Brand van het bedrijf. Potentiële werknemers hebben natuurlijk nog geen ervaring met het bedrijf, waardoor ze zich baseren op hun verwachtingen van de Employer Brand in het bedrijf (Alshathry, Clarke, & Goodman, 2017).

EBE moedigt bestaande werknemers aan om langer in het bedrijf te blijven, doordat een geweldige ervaring en aantrekkelijke voordelen worden aangeboden die ervoor zorgen dat werknemers loyaler

zijn aan het bedrijf (Backhaus & Tikoo, 2004). Daarnaast zorgt een sterk Employer Brand Equity ervoor dat een bedrijf aantrekkelijker wordt voor (potentiële) werknemers, doordat het bedrijf veel waarden aanbiedt in de ogen van potentiële en huidige werknemers (Biswas & Suar, 2016). Op deze manier kan een bedrijf competitief voordeel behalen op concurrenten door het aantrekken van potentiële werknemers en het behouden van bestaande werknemers (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004).

2.1.3 Succesfactoren Employer Branding

Het succes van Employer Branding wordt bepaald door middel van twee factoren, namelijk de aantrekkelijkheid van een bedrijf en de nauwkeurigheid waarmee ze de belofte, zoals hierboven omschreven, nakomen (Moroko & Uncles, 2008). De aantrekkelijkheid van een bedrijf werd door Berthon, Ewing en Hah (2005) gedefinieerd als de beoogde voordelen die potentiële werknemers zien bij het werken voor een specifiek bedrijf (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). De aantrekkelijkheid heeft dus te maken met de mate waarin het bedrijf zich kan differentiëren van de concurrentie en de mate waarin het bedrijf relevant is voor potentiële werknemers. Indien het bedrijf aan deze twee voorwaarden (differentiatie en relevantie) kan voldoen, zullen werkzoekenden zich meer aangetrokken voelen tot het bedrijf. Nauwkeurigheid slaat dan weer terug op de consistentie tussen de Employer Brand die het bedrijf communiceert naar (potentiële) werknemers én de cultuur en waarden van het bedrijf. Wat het bedrijf belooft, is ook hetgeen effectief wordt nageleefd en het bedrijf maakt dus geen valse beloftes (Moroko & Uncles, 2008).

2.1.4 Voordelen van een sterk Employer Brand

Een sterk Employer Brand zorgt naast het aantrekken van nieuwe werknemers er ook voor dat het bedrijf kosten kan reduceren om nieuwe werknemers aan te trekken, de relatie met bestaande werknemers kan verbeteren en werknemers langer in het bedrijf kan houden (Berthon et al., 2005; Ritson, 2002). Ook de kosten om werknemers te vervangen is een grote last voor vele bedrijven. Met een sterk Employer Brand kunnen deze kosten gereduceerd worden doordat werknemers langer in het bedrijf blijven (Barrow & Mosley, 2005).

Daarnaast beïnvloedt het ook de winstgevendheid van het bedrijf door de toegenomen tevredenheid van de werknemers, waardoor ook de prestaties en toewijding van de werknemers zullen stijgen (Biswas & Suar, 2016). Deze elementen hebben dan weer een positieve invloed op de tevredenheid van klanten, doordat de kwaliteit van de dienstverlening hierdoor ook toeneemt. Wanneer de tevredenheid van werknemers toeneemt, zijn ze meer toegewijd om taken goed uit te voeren en dit heeft een positieve invloed op het gedrag dat werknemers stellen tegenover klanten. Hierdoor zal dus ook de kwaliteit van de dienstverlening toenemen. Dit heeft als gevolg dat ook de opbrengsten van een bedrijf toenemen, omdat klanten sneller geneigd zijn om terug te keren (Barrow & Mosley, 2005).

Een sterk Employer Brand heeft dus zowel een invloed op de financiële, als de niet-financiële prestaties van een bedrijf. De financiële prestaties zijn objectief en meetbaar én bestaan onder andere uit de opbrengsten en winsten die voortkomen uit een sterk Employer Brand Image (Mishra & Suar, 2010). De niet-financiële prestaties zijn subjectief en kwalitatief van aard (Mishra & Suar, 2010). Ze worden gemeten aan de hand van parameters als de tevredenheid van werknemers, het aantal kwaliteitsvolle sollicitanten, de tijd nodig om een positie in te vullen enzovoort (Biswas & Suar, 2016).

2.1.5 External Employer Brand Image

In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen external Employer Brand Image en internal Employer Brand Image. Büttgen en Kissel (2015) definiëren het begrip external Employer Brand Image als volgt: het imago dat werkzoekenden toekennen aan het bedrijf wanneer ze informatie opzoeken over dat bedrijf als potentiële werkgever (Kissel & Buttgen, 2015). Internal Employer Brand Image is het imago dat de huidige werknemers aan het bedrijf toekennen (Knox & Freeman, 2006). In deze masterproef wordt enkel de nadruk gelegd op external Employer Brand Image.

2.1.5.1 Vorming external Employer Brand Image

Alvorens werkzoekenden solliciteren bij een bedrijf hebben ze al een beeld gevormd over het imago van het bedrijf, doordat ze vaak ook klanten zijn van dit bedrijf (Kissel & Buttgen, 2015; Lemmink, Schuijf, & Streukens, 2003). Het beeld dat hierbij gevormd wordt, heeft onder meer betrekking op Corporate Social Responsibility (CSR), innovativiteit, marketing en communicatie én de kwaliteit van producten en diensten (Lemmink et al., 2003). Het gaat hier dus over een algemeen beeld van het bedrijf, ook wel bedrijfsimago genoemd. Wanneer individuen op zoek gaan naar werk, vormen ze een nieuw beeld van het bedrijf, ook wel external Employer Brand Image genoemd. Bij de vorming van dit nieuwe imago wordt het bedrijfsimago altijd mee in rekening genomen (Kissel & Buttgen, 2015; Lemmink et al., 2003). Het risico bestaat dat klanten enthousiast zijn over een bedrijf en er graag voor willen werken, maar uiteindelijk blijkt dat de visie van het bedrijf niet overeenstemt met hun waarden als werknemer. De ontevredenheid neemt dan toe en uiteindelijk bestaat de kans dat deze werknemers het bedrijf terug verlaten (Moroko & Uncles, 2008).

Een external Employer Brand Image wordt gevormd aan de hand van twee factoren: de attitudes van potentiële werknemers tegenover het bedrijf en de waargenomen dimensies van de job. Met attitudes wordt bedoeld hoe potentiële werknemers staan tegenover het bedrijf en ze worden bepaald door het bedrijfsimago dat ze al eerder als klanten hebben gevormd (Agrawal & Swaroop, 2009; Berthon et al., 2005). De dimensies van de job drukken uit wat er beloofd wordt aan werknemers als ze voor een bedrijf kiezen. Deze dimensies zijn belangrijk in de eerste fase van het rekruteringsproces doordat werkzoekenden vaak onvoldoende geïnformeerd zijn over het bedrijf. Ze trekken dan ook conclusies over het bedrijf door zich te baseren op het beeld dat ze hebben van de potentiële werkgever (Bonaiuto, De Dominicis, Illia, Rodríguez-Cánovas, & Lizzani, 2013). De

attitudes van werkzoekenden en hoe ze staan tegenover het bedrijf zijn dus heel belangrijk om potentiële werknemers te kunnen aantrekken.

2.1.5.2 Factoren die leiden tot de intentie tot solliciteren

De intentie om te solliciteren bij een bedrijf hangt sterk af van de percepties die werkzoekenden vormen over de aantrekkelijkheid van het bedrijf. Werkzoekenden baseren zich op hun percepties door de gelimiteerde informatie waar ze over beschikken in het vroege stadium van hun zoektocht naar werk (Rynes, 1991). Dit houdt in dat werkzoekenden zich baseren op de external Employer Brand Image die ze eerder gevormd hebben om te beslissen of ze bij een bedrijf gaan solliciteren of niet. De reden hiervan is dat veel werkzoekenden in een vroeg stadium niet weten welke voordelen worden aangeboden door het bedrijf, omdat ze nog geen eerdere ervaring als werknemer hebben binnen dit bedrijf (Agrawal & Swaroop, 2009). Voor een bedrijf is het dus heel belangrijk dat er een sterk imago wordt opgebouwd, doordat individuen namelijk niet alleen solliciteren voor een bepaalde positie, maar ook voor een bedrijf dat hen aantrekt (Schwab, Rynes, & Aldag, 1987). De intentie tot solliciteren wordt onder meer beïnvloed door de percepties over de verantwoordelijkheid die werknemers krijgen in hun job, de compensatie en de locatie van het bedrijf. Het beeld dat werkzoekenden vormen over het bedrijf, namelijk external Employer Brand Image, ligt dus aan de basis van de beslissing om voor een bedrijf te solliciteren (Agrawal & Swaroop, 2009).

2.1.6 Dimensies Employer Brand Image

Berthon, Ewing en Hah (2005) hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het academisch onderzoek rond Employer Branding. Vervolgens bouwden verschillende onderzoekers verder op hun ideeën en vonden er voortdurend aanpassingen plaats aan de dimensies van Employer Brand Image.

2.1.6.1 Onderzoek van Berthon, Ewing en Hah

Berthon, Ewing en Hah (2005) ontwikkelden een Employer Attractiveness schaal als instrument om de aantrekkelijkheid van een werkgever te meten. Ze hebben hiervoor gebruik gemaakt van vijf dimensies: waarde van interesse voor de job, sociale waarde, economische waarde, ontwikkelingswaarde en toepassingswaarde (Berthon et al., 2005).

De waarde van interesse voor de job wordt bepaald door de mate waarin het bedrijf gebruik maakt van nieuwe manieren van werken en de creativiteit van de werknemer om zo kwaliteitsvolle producten en diensten te leveren. Daarnaast geeft het ook de mate weer dat de werkgever zorgt voor een spannende werkomgeving. De sociale waarde heeft dan weer betrekking op de werkomgeving van het bedrijf. Bij deze dimensie wordt er gekeken of er een fijne werkomgeving gecreëerd wordt, goede relaties zijn met collega's en of er een aangename sfeer hangt. Verder definiëren de onderzoekers de economische waarde als de mate waarin er een aantrekkelijk salaris wordt aangeboden, maar ook of er jobzekerheid en promotie opportuniteiten zijn binnen het bedrijf. Daarnaast wordt de ontwikkelingswaarde dan weer bepaald door het bieden van erkenning aan de

werknemers, alsook het bieden van trainingsmogelijkheden om zich verder te ontwikkelen. Tot slot is er ook nog de toepassingswaarde. Dit heeft betrekking op de opportuniteiten voor de werknemers om hun kennis toe te passen op de werkvloer en ook hun kennis te delen met andere werknemers (Berthon et al., 2005).

2.1.6.2 Onderzoek van Tanwar en Kumar

In een onderzoek uitgevoerd door Tanwar en Kumar (2019) werden drie dimensies van de Employer Attractiveness schaal gebruikt om Employer Brand Image te meten. De dimensies die hiervoor gebruikt werden, bestonden uit de sociale waarde, economische waarde en ontwikkelingswaarde. Daarnaast hebben ze nog drie nieuwe dimensies geïntroduceerd, namelijk ethiek en CSR, werk-privé balans en diversiteit. Uiteindelijk hebben ze een aantal dimensies samengevoegd en kwamen ze tot de volgende vier dimensies: werkcultuur, salaris en incentives, diversiteit én ethiek en CSR (Tanwar & Kumar, 2019). Deze dimensies zijn ook zichtbaar in tabel 1.

De werkcultuur van het bedrijf omvat zowel training opportuniteiten, alsook goede relaties met medewerkers, mogelijkheid tot thuiswerk, erkenning door het management, jobzekerheid, goede werk-privé balans en flexibele werkuren. Salaris en incentives slaat terug op het verkrijgen van een aantrekkelijk loon en daarnaast ook beloningen voor het leveren van goed werk (Tanwar & Kumar, 2019). Deze beloningen kunnen bestaan uit contant geld, cadeaubonnen, consumentengoederen, reizen, entertainment enzovoort (Norberg, 2017). Onderzoek uitgevoerd door Agrawal en Swaroop (2009) toonde aan dat studenten het loon een belangrijke determinant vinden bij het zoeken naar werk (Agrawal & Swaroop, 2009). Verder wordt CSR omschreven als de acties die ondernomen worden door een bedrijf om zo het sociale welzijn te verbeteren. Het gaat niet alleen over de juiste dingen doen voor de maatschappij, maar ook goed presteren als bedrijf door de juiste dingen te doen (Tkalac Verčić & Sinčić Ćorić, 2018). Een voorbeeld hiervan is een bedrijf dat het water van een rivier die ernstig vervuild is met industrieel afval zuivert en dit gezuiverde water zelf gebruikt in zijn productieproces. Het gezuiverde water dient daarnaast ook als drinkwater voor de plaatselijke bevolking. Op deze manier worden er voordelen gecreëerd voor de maatschappij, die niet enkel in het belang zijn van het bedrijf alleen (Biswas & Suar, 2016; McWilliams & Siegel, 2001). Potentiële werknemers verkiezen dan ook vaak om te werken in een bedrijf dat sterk inzet op CSR (Biswas & Suar, 2016). Tot slot maakt men voor diversiteit een onderscheid tussen zowel een diversiteit aan culturen binnen het bedrijf, alsook diverse taken die worden uitgevoerd door de werknemers (Tanwar & Kumar, 2019).

2.1.6.3 Onderzoek van Randstad

Randstad (2019) voerde recent een onderzoek uit naar de belangrijkste drijvers van een Employer Brand. Ze vonden 16 determinanten die belangrijk zijn bij de beslissing om voor een werkgever te kiezen, zoals ook zichtbaar in tabel 1 (Randstad, 2019).

Een aantal van deze drijvers kunnen worden ondergebracht onder de dimensies beschreven door Tanwar en Kumar (2019). Zo kunnen we werkzekerheid, prettige werksfeer, goede opleidingen, goede balans werk/privé, flexibele werkregelingen en sterk management onderbrengen onder de dimensie werkcultuur. Daarnaast behoren de criteria aandacht voor het milieu en samenleving (CSR) bij de dimensie ethiek en CSR terwijl een aantrekkelijk loon en voordelen overeenkomt met salaris en incentives uit het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019). Tot slot kunnen we ook nog een interessante jobinhoud alsook bevordering van diversiteit en inclusie onderbrengen bij de dimensie diversiteit, zoals Tanwar en Kumar (2019) omschreven hebben.

Het onderzoek van Randstad (2019) toonde aan dat ook de locatie van het bedrijf een belangrijke determinant is van Employer Brand Image. 33% van alle respondenten vermelden dit criterium in hun top 5 van belangrijkste criteria bij de keuze van een werkgever (Randstad, 2019). Eerder onderzoek uitgevoerd door Lievens en Highhouse (2003) bevestigde al dat de locatie van het bedrijf de aantrekkelijkheid van een werkgever bepaalt. Potentiële werknemers vinden het een pluspunt wanneer de locatie dicht bij hun woonplaats is, maar het is volgens Lievens en Highhouse (2003) niet de belangrijkste determinant om voor een werkgever te kiezen. Voornamelijk vrouwen zouden meer belang hechten aan deze dimensie (Randstad, 2019).

Daarnaast werd in het onderzoek van Randstad (2019) ook de dimensie nieuwe technologieën geanalyseerd. Uit hun onderzoek bleek dat 10% van de respondenten dit in hun top 5 plaatsen van belangrijke criteria bij het kiezen van een werkgever (Randstad, 2019). Niet enkel in dit onderzoek, maar ook in het onderzoek van Hur (2012) werd deze dimensie gebruikt om Employer Brand te definiëren. Hier werd dit echter samen met andere elementen, als dimensie werkomgeving gedefinieerd. Met de dimensie nieuwe technologieën wordt bedoeld dat een bedrijf technologie-georiënteerd is en de nieuwste technologieën gebruikt (Hur, 2012).

Ook een goede reputatie wordt gezien als een determinant van Employer Brand Image. Hierbij plaatste 17% van de respondenten dit criterium in hun top 5 (Randstad, 2019). Bedrijfsreputatie wordt gedefinieerd als het beeld dat individuen vormen over het bedrijf op basis van de activiteiten die het bedrijf uitvoert (Purusottama & Ardianto, 2019; Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013). Dit komt dus overeen met het bedrijfsimago, het algemene beeld dat klanten vormen over het bedrijf, dat al eerder besproken werd. In de literatuur wordt bedrijfsreputatie vaak ook wel omschreven als een Employer Brand op zich (Cable & Turban, 2003; Mosley, 2014; Tkalac Verčič & Sinčić Ćorić, 2018). Hierbij wordt bedrijfsreputatie dan weer gezien als het imago van het bedrijf als werkgever (Lemmink et al., 2003). Andere onderzoekers halen dan weer aan dat de bedrijfsreputatie wordt gezien als onderdeel van de Employer Brand Image (Tkalac Verčič & Sinčić Ćorić, 2018; Tüzüner & Yücksal, 2009). Potentiële werknemers voelen zich fier als ze worden aangenomen in een bedrijf met een goede reputatie (Biswas & Suar, 2016).

2.1.6.4 Samenvatting dimensies

Vervolgens is er in tabel 1 een overzicht gegeven van de verschillende dimensies van Employer Brand Image die in het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019), Randstad (2019) en onze masterproef besproken werden. Werkomgeving wordt in onze masterproef opgesplitst in drie onderdelen: werkcultuur (Tanwar & Kumar, 2019), locatie (Lievens & Highhouse, 2003) en nieuwe technologie (Hur, 2012). Elke grijze kader geeft een dimensie weer die in het desbetreffende onderzoek niet opgenomen werd. In deze masterproef worden de volgende dimensies van het onderzoek van Randstad (2019) niet opgenomen: kwalitatieve producten/diensten, de financiële gezondheid van het bedrijf en de toekomstperspectieven van het bedrijf. De reden hiervoor is dat er in de bestaande literatuur nauwelijks aandacht aan werd besteed, waardoor de informatie hierover redelijk beperkt is.

Tabel 1. Overzicht dimensies Employer Brand Image uit verschillende onderzoeken

Tanwar en Kumar (2019)	Randstad (2019)	Onze masterproef
Werkcultuur	Werksfeer	Werkomgeving
	Sterk management	
	Werkzekerheid	
	Balans werk/privé	
	Flexibele werkregeling	
	Opleidingen	
	Locatie	
	Nieuwe technologie	
Salaris en incentives	Loon en voordelen	Loon en incentives
Diversiteit	Diversiteit/inclusie	Diversiteit
	Interessante jobinhoud	
Ethiek en CSR	CSR	Ethiek en CSR
	Goede reputatie	Reputatie
	Toekomstperspectieven	
	Financiële gezondheid	
	Kwalitatieve producten/diensten	

Tabel 2 geeft een overzicht van de verschillende dimensies die in onze masterproef opgenomen worden met de gebruikte definities.

Tabel 2. Overzicht definities van dimensies Employer Brand Image

Dimensie	Definitie	Referentie
Werkcultuur	De werkcultuur vertegenwoordigt de overtuigingen, gedachten, ideologieën en attitudes van de organisatie. Deze dimensie omvat training opportuniteiten, goede relaties met medewerkers, mogelijkheid tot thuiswerk, erkenning door het management, jobzekerheid, goede werk-privé balans en flexibele werkuren.	Tanwar en Kumar (2019)
Locatie	De locatie van het bedrijf ten opzichte van de woonplaats van de werknemer.	Lievens en Highhouse (2003)
Nieuwe technologie	Nieuwe technologie houdt in dat een bedrijf technologie-georiënteerd is en de nieuwste technologieën gebruikt.	Hur (2012)
Ethiek en CSR	De mate waarin een bedrijf ethisch en sociaal verantwoord handelt. CSR wordt omschreven als de acties die ondernomen worden door een bedrijf om zo het sociale welzijn te verbeteren.	Verčič en Ćorić (2018)
Diversiteit	Diversiteit slaat zowel terug op de diversiteit aan culturen binnen het bedrijf, alsook de diverse taken die worden uitgevoerd door de werknemers.	Tanwar en Kumar (2019)
Loon en incentives	Het verkrijgen van een aantrekkelijk loon en beloningen voor het leveren van goed werk.	Tanwar en Kumar (2019)
Reputatie	Het beeld dat individuen vormen over het bedrijf op basis van de activiteiten die het bedrijf uitvoert.	Purusottama et al. (2019)

2.2 Person-Organisation Fit (POF)

Het begrip POF houdt in dat er een fit of match bestaat tussen hetgeen een individu belangrijk vindt en de waarden van het bedrijf. Het legt de nadruk op de mogelijke compatibiliteit die er bestaat tussen individuen en de volledige organisatie. Om te spreken van een POF zijn er drie mogelijkheden. De eerste mogelijkheid is dat ofwel het individu ofwel het bedrijf iets aanbiedt dat de ander nodig heeft. De tweede mogelijkheid is dat ze allebei gelijkaardige fundamentele karakteristieken hebben. Ten slotte kan het ook mogelijk zijn dat beiden optreden om zo een POF te bekomen (Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001). Uit onderzoek van Kristof-Brown, Zimmerman en Johnson (2005) blijkt dat dit een belangrijke fit is om als bedrijf te onderhouden, doordat het een nuttige tool is om onder andere de turnover van een bedrijf te verlagen, inzet van de werknemers voor het bedrijf te verhogen en aantrekking van het bedrijf te verhogen (Kristof-Brown et al., 2005).

2.2.1 Historische evolutie Person-Organisation Fit

Argyris erkende in de jaren '60 van de vorige eeuw al het belang van een congruentie tussen de organisatie en het individu werkend voor de organisatie. Echter, een zekere mate van incongruentie tussen het individu en hetgeen hij verwacht van de organisatie, kan ook motiverend werken. Een teveel aan incongruentie kan dan weer een negatief effect hebben. Dit kan leiden tot demotivatie bij het individu, doordat het individu dan een inactieve houding ten opzichte van zijn job ontwikkelt. Daarnaast was Argyris ook nog op een andere manier baanbrekend. In die tijd waren de meeste theorieën rond 'fit' gebaseerd op het feit dat het individu een fit moet hebben met de organisatie. Argyris zag dit anders, volgens hem moest de organisatie een fit hebben met het individu en niet andersom. Een herstructurering van de organisatie was volgens hem dan ook nodig, zodat de incongruentie tussen organisatie en individu werd verlaagd. Volgens Argyris zou dit dan leiden tot voordelige uitkomsten voor het bedrijf. Kortom, het is voor een bedrijf dus belangrijk om te voldoen aan de noden van de werknemers die het wil aantrekken. Het is uiteraard niet mogelijk dat een organisatie zich aan alle werknemers kan aanpassen. Het is voor een organisatie wel belangrijk dat ze rekening houden met de noden van de mensen die ze willen aantrekken, dus dat de organisatie een fit heeft met een potentiële werknemer (Argyris, 1957, 1964).

Niet alleen Argyris kwam al vroeg met de ontdekking dat er nood was aan een congruentie tussen een individu en een organisatie. Ook Tom (1971) kwam in het begin van de jaren '70 tot het idee dat individuen het meest succesvol zijn in organisaties die dezelfde persoonlijkheid hebben als het individu. Het is dus als bedrijf belangrijk om hier rekening mee te houden om zo de capaciteiten van het individu naar een hoger niveau te tillen (Tom, 1971).

Later kwamen ook Downey, Hellriegel en Slocum (1975) met hun onderzoek dat onder andere verder bouwde op het idee van Argyris. Ze gingen kijken naar de cultuur van een organisatie en welke invloed dit had op het individu. Ze onderzochten dus de mate dat de cultuur binnen een organisatie

interageert met een werknemer zijn persoonlijkheid en wat de invloed hiervan is op zijn jobtevredenheid en zijn prestaties (Downey, Hellriegel, & Slocum, 1975).

In de jaren '80 deden ook Furnham en Schaeffer (1984) onderzoek naar de congruentie tussen een individu en zijn werkomgeving, Person-Environment Fit genaamd. Daarnaast keek dit onderzoek eveneens naar jobtevredenheid, maar onderzochten ze ook de mentale gezondheid van de werknemers. Zo concludeerden ze dat individuen met een zwakke Person-Environment Fit een grotere kans hebben om mentale problemen te krijgen, waardoor ze ook een lagere jobtevredenheid hebben. Individuen met een sterke Person-Environment Fit daarentegen vertonen een lagere kans om mentale problemen te krijgen en hebben ook een hogere jobtevredenheid (Furnham & Schaeffer, 1984).

Verder in de jaren '80 onderzochten Schein en Diamante (1988) dat individuen die hoog scoren op een bepaald persoonlijkheidskenmerk, sneller aangetrokken zullen worden door bedrijven die dit kenmerk reflecteren. Zo werden in dit onderzoek de kenmerken dominantie, autonomie en het koesteren van iets/iemand onderzocht. In dit onderzoek werd eveneens gesproken van Person-Environment Fit. Deze fit had een significante relatie tot de aantrekkelijkheid van een bedrijf bij elk van de drie persoonlijkheidskenmerken (Schein & Diamante, 1988).

Eind jaren '80 en begin jaren '90 werd er verder onderzoek gedaan naar de fit tussen individuen en organisaties. Zo waren er verschillende onderzoeken die bevonden dat individuen die op zoek zijn naar een job, een organisatie verkiezen waar hun persoonlijke karakteristieken overeenkomen met de kenmerken van een organisatie (Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989, 1991; Judge & Bretz, 1992).

2.2.2 Employer Brand en Person-Organisation Fit

Er is reeds voorgaand onderzoek gedaan naar de relatie tussen Employer Brand en POF. In het onderzoek van Bhatnagar en Srivastava (2008) werd gebruik gemaakt van een case studie om de link tussen beide begrippen beter te kunnen begrijpen. Ze kwamen tot de conclusie dat het belangrijk is voor een bedrijf om eerst een sterk Employer Brand op te bouwen. Het bedrijf moet dus een duidelijke, consistente en eerlijke waardepropositie opbouwen naar de buitenwereld toe. Het is dus niet genoeg om effectief een goede werkgever te zijn. Het is even belangrijk om ook waargenomen te worden als goede werkgever. Als dit effectief goed wordt doorgevoerd, dan is het voor werkzoekenden makkelijker om te bepalen of ze een fit hebben met een specifiek bedrijf of niet. Werkzoekenden gaan alleen werken voor een werkgever als ze vinden dat hun waarden en voorkeuren overeenkomen met die van het bedrijf (Bhatnagar & Srivastava, 2008).

2.3 Employer of Choice (EOC)

Om de 'war for talent' te winnen, is het belangrijk dat een bedrijf zich positioneert als een EOC. Zoals reeds eerder aangehaald, wordt een EOC gezien als een bedrijf waar werkzoekenden liever voor werken dan andere bedrijven (Herman & Gioia, 2000). Een manier om zich als bedrijf te positioneren als EOC is via Employer Branding (Branham, 2001; Rampl, 2014). Een sterk Employer Brand Image verhoogt de aantrekkelijkheid van een bedrijf voor potentiële werknemers, waardoor de intentie tot solliciteren ook zal toenemen en het bedrijf zich beter kan positioneren als EOC (Berthon et al., 2005). Op deze manier bepaalt Employer Brand Image dus of een bedrijf gezien wordt als EOC of niet (Tanwar & Kumar, 2019).

Om als een EOC gezien te worden, is het belangrijk dat de waarden van (potentiële) werknemers overeenstemmen met de waarden van het bedrijf (Tanwar & Kumar, 2019). Onderzoek uitgevoerd door Edwards (2009) toonde aan dat individuen bedrijven verkiezen waarbij er een match is tussen de belangen van de individuen en die van het bedrijf (Edwards, 2009). Door deze POF zullen werknemers beter presteren waardoor het bedrijf een competitief voordeel creëert ten opzichte van concurrentie (Tanwar & Kumar, 2019).

2.3.1 Dimensies Employer Brand Image die bijdragen tot EOC

Uit de literatuur blijken verschillende opvattingen naar voren te komen welke dimensies van Employer Brand Image belangrijk zijn om als een EOC gezien te worden. Onderzoek uitgevoerd door Rampl (2014) toonde aan dat enkel de werkinhoud en cultuur van het bedrijf belangrijke drijvers zijn van een EOC. Er werd hierbij geen ondersteuning gevonden voor effecten van salaris, doorgroeimogelijkheden, locatie van het bedrijf en de reputatie van het bedrijf (Rampl, 2014).

Ghadeer (2016) ontwikkelde het BLCG Employer Branding framework om de factoren aan te geven die bepalend zijn om een EOC te worden. BLCG staat voor *bloom*, *live*, *connect* en *grow*. De eerste factor, *bloom*, zorgt voor de aantrekking van potentiële werknemers en het behouden van de huidige werknemers. De dimensies die hier kunnen worden ondergebracht, zijn: prestigieuze werkgever, CSR, positief imago, bedrijf als marktleider, groot aanbod producten en diensten, differentiatie van concurrenten... De tweede factor, *live*, bestaat uit de werkomgeving waarin werknemers hun activiteiten uitvoeren. Deze factor omvat onder meer het loon dat werknemers ontvangen, gebruik van bonussystemen, gepaste compensatie, empathie voor werknemers, ondersteunende cultuur, goede werk-privé balans enzoverder. Verder bespreekt de derde factor, *connect*, de relaties tussen de werknemers en het bedrijf. De dimensies van deze factor bestaan uit: rekening houden met welzijn van werknemers, teamwork aanmoedigen en interactie met werknemers. Tot slot gaat de laatste factor, *grow*, over de dimensies die gerelateerd zijn aan de groei van werknemers. Deze dimensies omvatten onder meer lange termijn carrière ontwikkelingen, job met verschillende taken,

mogelijkheid om te groeien en leren, training van werknemers én gebruik van vaardigheden en kennis van werknemers (Ghadeer Mohamed Badr EIDin, 2016).

2.3.2 Voordelen

Er zijn tal van voordelen verbonden aan een bedrijf dat zich kan positioneren als EOC. Barrow en Mosley (2005) haalden in hun onderzoek aan dat de voordelen beschreven in onderzoek rond EOC vergelijkbaar zijn met de voordelen van een Employer Brand Image (Barrow & Mosley, 2005). Allereerst is het gemakkelijker om individuen aan te trekken. Doordat de aantrekkelijkheid van een bedrijf toeneemt, zullen werkzoekenden sneller geneigd zijn om het bedrijf te benaderen. Dit zal er dan ook toe leiden dat de kosten om individuen aan te werven, zal afnemen. Ook het behouden van huidige werknemers wordt eenvoudiger. Dit zorgt ervoor dat het vertrouwen toeneemt, waardoor ook betere relaties kunnen worden opgebouwd tussen werknemers en het bedrijf. Daarnaast zal ook de kwaliteit van de werknemers in het bedrijf toenemen. Doordat ze graag voor het bedrijf werken, zullen ze meer gemotiveerd zijn om hun taken goed uit te voeren, waardoor ook de productiviteit hoger ligt. Tot slot zal dit ook leiden tot hogere kwaliteit van prestaties, productie en dienstverlening, zodat ook de winstgevendheid van het bedrijf toeneemt (Herman & Gioia, 2001).

2.4 Sociale media

Het begrip sociale media werd door Kaplan en Haenlein (2010) gedefinieerd als: 'een groep op internet gebaseerde applicaties die bouwen op de ideologie en technologische funderingen van het Web 2.0 en het mogelijk maken om user-generated content te creëren en uit te wisselen'. Sociale media zijn tegenwoordig niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven. Deze media hebben ervoor gezorgd dat mensen op een andere manier informatie kunnen vergaren en communiceren met anderen. Ook de manier waarop overheden en bedrijven werken is hierdoor veranderd (Kapoor et al., 2018; Shiau, Dwivedi, & Lai, 2018).

2.4.1 Classificatie Sociale media

Het begrip sociale media kan verder nog onderverdeeld worden in zes categorieën: blogs, sociale netwerksites, virtuele sociale werelden, collaboratieve projecten, content gemeenschappen en virtuele spelletjes werelden. In tabel 3 worden de zes categorieën weergegeven op basis van hun zelfpresentatie en hun sociale aanwezigheid of media verrijking (Kaplan & Haenlein, 2010). Zelfpresentatie houdt in dat individuen in elk type van sociale interactie de wens hebben om de indruk die anderen over hen hebben te controleren (Goffman, 1959). Dit kan ofwel gedaan worden met als doel een beloning te verkrijgen, bijvoorbeeld een goede indruk maken op de schoonfamilie. Het is daarnaast ook mogelijk dat zelfpresentatie gedreven wordt door de wens om een imago over zichzelf te creëren dat consistent is met het individu zijn persoonlijke identiteit. Een voorbeeld hierbij is het dragen van een modebewuste outfit om zo als jong en een trendzetter gezien te worden (Kaplan & Haenlein, 2010).

De sociale aanwezigheid-theorie houdt in dat media kunnen verschillen in de mate van hun sociale aanwezigheid tussen twee communicatiepartners (Short, Williams, & Christie, 1976). Zo wordt de sociale aanwezigheid beïnvloed door de vertrouwelijkheid (interpersoonlijk ofwel gemedieerd) en dringendheid (asynchroon ofwel synchroon) van het medium. De sociale aanwezigheid is lager voor gemedieerde media, zoals een telefoongesprek, dan voor interpersoonlijke media, zoals een face-to-face gesprek. Daarnaast is de sociale aanwezigheid ook lager voor asynchrone media, zoals een e-mail, dan voor synchrone media, zoals een live chat. Hoe hoger de sociale aanwezigheid, hoe groter de sociale invloed van de communicatiepartners op elkaars gedrag (Kaplan & Haenlein, 2010). Het principe van sociale aanwezigheid kan vergeleken worden met het concept van media verrijking. Dit concept houdt in dat media verschillen in de hoeveelheid informatie die ze overbrengen binnen een bepaald tijdsinterval en heeft als doel om ambiguïteit en onzekerheid in communicatie te verminderen (Daft & Lengel, 1986; Kaplan & Haenlein, 2010).

Tabel 3. Classificatie van sociale media naar zelfpresentatie en sociale aanwezigheid/media verrijking. Overgenomen van "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media," door A. M. Kaplan en M. Haenlein, 2010, *Elsevier Inc*, 53, p. 62

		Sociale aanwezigheid/media verrijking		
		Laag	Medium	Hoog
Zelfpresentatie	Hoog	Blogs	Sociale netwerksites	Virtuele sociale werelden
	Laag	Collaboratieve projecten	Content gemeenschappen	Virtuele spelletjes werelden

Vervolgens wordt elke categorie verder uitgelegd. Een blog is een regelmatig bijgewerkt persoonlijk logboek waar informatie wordt weergegeven in een omgekeerd chronologische volgorde (De Pelsmacker, Geuens, & Van Den Bergh, 2019; Wunsch-Vincent & Vickery, 2007) en waarbij deze informatie op een regelmatige basis wordt aangevuld. Blogs bestaan in verschillende varianten. Over het algemeen worden ze meestal door één persoon gemanaged, maar is er de mogelijkheid om in interactie te gaan met anderen door opmerkingen te plaatsen op vragen of stellingen. Hier is dus een hoge zelfpresentatie, maar het zorgt slechts voor een lage verrijking van de media. Ook steeds meer bedrijven houden hun eigen blog bij, bijvoorbeeld General Motors heeft zijn eigen blog. Dit is een makkelijke manier om werknemers, klanten en shareholders op de hoogte te houden van belangrijke ontwikkelingen binnen het bedrijf. Een blog heeft echter ook risico's. Het kan voorkomen dat op de blog ook negatieve reacties verschijnen van ontevreden klanten of werknemers (Kaplan & Haenlein, 2010, 2012).

Daarnaast zijn er ook sociale netwerksites zoals Facebook en LinkedIn. Deze sites zorgen ervoor dat gebruikers geconnecteerd kunnen worden met elkaar door onder andere een eigen profiel aan te maken, vrienden en collega's uit te nodigen om zo toegang te krijgen tot elkaars profiel en berichten met elkaar te delen. Hier is de media verrijking al hoger dan bij blogs en blijft de zelfpresentatie hoog. Sociale netwerksites zijn enorm populair, vooral onder jongeren. Allerlei bedrijven gebruiken sociale media om merk communities te creëren en/of marketing onderzoek te doen (Kaplan & Haenlein, 2010, 2012).

Vervolgens zijn er ook virtuele sociale werelden. Gebruikers worden voorgesteld als avatars in een virtuele wereld en kunnen zich vrijer gedragen dan in de fysieke wereld. Gebruikers kunnen zo in een virtuele wereld een gelijkaardig leven leiden als in de realiteit. Een voorbeeld hiervan is The Sims. Hier is zowel de zelfpresentatie als media verrijking hoog. Het gebruik van virtuele sociale werelden zorgt voor veel voordelen voor bedrijven op het gebied van marketing. Zo kan er via virtuele sociale werelden ingespeeld worden op onder andere advertenties, communicatie van het bedrijf, marketingonderzoek en virtueel producten verkopen (Kaplan & Haenlein, 2010, 2012).

Als er een lage zelfpresentatie en een lage media verrijking is, dan wordt er gesproken van collaboratieve projecten. Een voorbeeld hiervan is Wikipedia. De gebruikers kunnen dan gelijktijdig content creëren over een bepaald onderwerp. Doordat meerdere gebruikers gezamenlijk content creëren heeft dit als voordeel dat er betere resultaten bekomen worden met een collaboratief project, dan wanneer individuen individueel content zouden creëren (Kaplan & Haenlein, 2010, 2012).

Als de media verrijking toeneemt spreken we van content gemeenschappen. Het belangrijkste doel van deze gemeenschappen is om content te delen tussen gebruikers. Er is een grote variatie aan mogelijke content gemeenschappen. Zo kunnen bijvoorbeeld foto's gedeeld worden via Flickr of Snapchat, maar ook video's kunnen gedeeld worden via Youtube. Daarnaast vallen ook PowerPoint presentaties onder dit type. Ten slotte kunnen uiteraard ook teksten gedeeld worden. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden via BookCrossing. Doordat content gemeenschappen zo populair zijn, zijn ze voor bedrijven een heel aantrekkelijk kanaal bij hun marketingstrategie. Zo heeft Procter & Gamble een wedstrijd georganiseerd waarbij deelnemers een filmpje van één minuut moesten uploaden op Youtube waarin ze zongen over producten van Procter & Gamble. De beste kon deze producten dan winnen (Kaplan & Haenlein, 2010, 2012).

Tenslotte zijn er ook nog virtuele spelletjes werelden waar de zelfpresentatie laag is en de media verrijking hoog. Dit zijn platformen waar gebruikers actief op kunnen worden en zo kunnen communiceren met andere gebruikers via avatars. Een voorbeeld hiervan is World of Warcraft, waar meer dan 8 miljoen gebruikers actief op zijn. De lage zelfpresentatie kan verklaard worden door het feit dat gebruikers zich aan de specifieke, strenge regels van het spel moeten houden. Er is dus geen ruimte voor zelfontplooiing. Dit type heeft onder andere als voordeel dat er in de spelletjes advertenties gebruikt kunnen worden om producten te promoten. Hier heeft bijvoorbeeld Toyota in het verleden al gebruik van gemaakt (Kaplan & Haenlein, 2010, 2012).

2.4.2 Sociale netwerksites

Zoals in de voorgaande alinea besproken, horen Facebook en LinkedIn allebei tot de categorie van de sociale netwerken. Volgens Boyd en Ellison (2007) kunnen deze netwerken ervoor zorgen dat gebruikers persoonlijke informatie kunnen delen, connecties met andere gebruikers kunnen gemaakt worden en door deze connecties eveneens de informatie van andere gebruikers weergegeven kan worden (Boyd & Ellison, 2007).

2.4.2.1 Facebook

Facebook is het populairste sociale netwerk dat over de hele wereld verspreid is. Er zijn op dit moment meer dan 1.7 biljoen mensen actief op Facebook wereldwijd (Shiau et al., 2018). Het biedt verschillende mogelijkheden om te communiceren met andere gebruikers en om informatie te delen met elkaar. Daarnaast zijn er ook mogelijkheden om nieuwe vriendschappen te sluiten en andere vriendschappen te behouden (Marino et al., 2016; Shiau et al., 2018). Zeker voor laatstejaarsstudenten, waarop in dit onderzoek gefocust wordt, speelt Facebook een belangrijke rol.

Facebook werd dan ook opgericht door Mark Zuckerberg in zijn studententijd om beter in contact te kunnen blijven met zijn medestudenten aan de Harvard University (Kaplan & Haenlein, 2010). Lid zijn van Facebook houdt in dat je gemakkelijker een aantrekkelijk en dynamisch publiek leven kan leiden. Dit komt doordat onder andere uitnodigingen voor feestjes en updates over belangrijke evenementen in het leven van laatstejaarsstudenten verspreid worden via Facebook. Facebook is niet alleen succesvol door de grote variatie aan opties dat het aanbiedt, maar ook het gemak van het platform speelt een belangrijke rol. Zo verloopt het proces om lid te worden van Facebook heel vlot, zonder enige complexiteit (Van Dijck, 2013).

Uit verschillende onderzoeken is echter gebleken dat een veelvuldig gebruik van Facebook ook negatieve gevolgen kan hebben op de jeugd. Er werd ontdekt dat een problematisch gebruik van Facebook kan leiden tot depressie (Pantic, Todorovic, Damjanovic, & Topalovic, 2012), angst (Rosen, Whaling, Rab, Carrier, & Cheever, 2013) en een daling in het welzijn (Satici & Uysal, 2015). Een mogelijke verklaring die door Pantic (2012) wordt aangehaald om te verklaren waarom het gebruik van Facebook kan leiden tot depressie is dat individuen, die meer voor hun scherm op Facebook zitten en dus minder tijd over hebben voor fysieke activiteiten buitenshuis, een groter risico lopen op klinische depressie (Pantic et al., 2012). Deze bevinding kwam uit een tien jaar durend onderzoek van Lucas et al. (2011) waarbij geconcludeerd werd dat bij oudere vrouwen, het kijken naar een scherm positief geassocieerd was met het risico op depressie. Echter, fysieke activiteiten buitenshuis waren negatief gerelateerd aan het risico op depressie (Lucas et al., 2011). Vervolgens speelt ook angst een rol. Zo blijkt uit onderzoek dat individuen die meer angst vertonen over het in contact blijven met hun technologieën, waaronder Facebook, toenemende klinische symptomen van psychiatrische aandoeningen vertonen. Voorbeelden van psychiatrische aandoeningen waarop de angst van in contact blijven met uw Facebookaccount een rol speelt, zijn: narcisme, antisociaal en compulsiviteit (Rosen et al., 2013). Ten slotte kan een overgebruik van Facebook ook een negatieve invloed uitoefenen op het welzijn van een individu. In het onderzoek van Satici en Uysal (2015) wordt welzijn bepaald door vier factoren. Deze factoren zijn: levensvoldoening, subjectieve vitaliteit (levenslust), bloeiend en subjectieve tevredenheid. Voor elk van deze factoren is er een negatieve significante relatie ontdekt met een problematisch gebruik van Facebook (Satici & Uysal, 2015).

2.4.2.2 LinkedIn

LinkedIn is een platform dat voor professionele doeleinden gebruikt wordt en dat enorm snel groeit. Het wordt voornamelijk gebruikt door werkzoekenden en bedrijven. Werkzoekenden gebruiken het platform voornamelijk om een job te vinden. Bedrijven gebruiken het voornamelijk om potentiële werkzoekenden aan te trekken (Roulin & Levashina, 2019). Gebruikers van LinkedIn maken op het platform een account aan dat dienst doet als een soort van online CV. Hierop vermelden ze hun voorgaande werkervaringen, opleidingsniveaus, projecten waaraan ze werken, specifieke vaardigheden, vrijwilligerswerken of andere sociale activiteiten waar ze aan meewerken. Zo krijgt de potentiële werkgever onmiddellijk een duidelijk beeld van zijn mogelijke werknemer en of deze persoon in de cultuur van het bedrijf zou kunnen passen of niet. Hetgeen dat een profiel op LinkedIn net beter maakt dan het traditionele CV is dat het ook opties aanbiedt die voor een traditionele CV

onmogelijk zijn. Dit zijn onder andere connecties aangaan met andere gebruikers om zo je eigen netwerk te vergroten, het volgen van bedrijven, het publiceren van posts en reacties plaatsen op posts van anderen (Carr, 2016; Roulin & Levashina, 2019; Shields & Levashina, 2016). Op het platform kan iedereen actief worden, ongeacht geslacht, leeftijd of opleidingsniveau, maar het is toch vooral populair bij werkzoekenden met een hoger diploma (Blank & Lutz, 2017).

2.4.3 Sociale media in het rekruteringsproces

De wijdverspreide aanwezigheid van online platformen zorgt ervoor dat steeds meer mensen hun sociale, culturele en professionele activiteiten verschuiven naar online omgevingen (Van Dijck, 2013). Dit geldt ook voor het rekruteringsproces. Het gebruik van sociale media neemt een steeds groter wordende rol aan in het rekruteringsproces. Het is dus niet zo dat sociale media door bedrijven enkel gebruikt wordt om klanten aan te trekken, maar potentiële werkgevers gebruiken sociale media ook om toekomstige werknemers aan te trekken (Aggerholm & Andersen, 2018; Carpentier, Van Hoyer, & Weng, 2019). Als bedrijf is het dus zeer belangrijk om voldoende rekening te houden met goed uitgewerkte sociale media activiteiten om zo te kunnen fungeren als EOC.

2.4.3.1 Voordelen

Het gebruik van sociale media in het rekruteringsproces heeft verschillende voordelen. Ten eerste zijn er tal van studies die hebben vastgesteld dat als een werkzoekende informatie van een bedrijf ziet op sociale media, dit kan leiden tot een positieve mindset ten opzichte van die organisatie (Carpentier et al., 2017; Kissel & Buttgen, 2015; Sivertzen et al., 2013). Uit het onderzoek van Sivertzen, Nilsen en Olafsen (2013) en uit het onderzoek van Kissel en Buttgen (2015) blijkt dat een blootstelling aan informatie op sociale media van een bedrijf, die de respondenten zelf gerapporteerd hebben, een positieve associatie heeft met de reputatie van dat bedrijf. Dit houdt in dat wanneer individuen informatie van een bedrijf zien op sociale media, dit een positieve invloed heeft op de reputatie van dat bedrijf doordat ze hierdoor een beter beeld kunnen vormen van het bedrijf. Er bestaat tevens een positieve link tussen een positieve bedrijfsreputatie en de intentie om te solliciteren voor een job. Eens een positieve reputatie verkregen werd door het bedrijf, zorgt dit ervoor dat werkzoekenden sneller geneigd zijn om te solliciteren bij dit bedrijf (Kissel & Buttgen, 2015; Sivertzen et al., 2013). Uit het onderzoek van Carpentier et al. (2017) blijkt dat blootstelling aan de Facebookpagina van een bedrijf kan zorgen voor een verbetering in de perceptie van dat bedrijf. Deze verbetering in perceptie gebeurt zowel op het vlak van aantrekkelijkheid als Employer Brand (Carpentier et al., 2017).

Daarnaast zorgen sociale media er ook voor dat werkzoekenden een enorm groot aanbod hebben aan jobs. Door het gebruik van LinkedIn en Facebook kunnen werkzoekenden veel effectiever op zoek gaan naar werk. Doordat ze hun CV's en profielen online promoten, kunnen ze een globaal netwerk opbouwen en dit aan een veel lagere kost dan bij de traditionele media. Dit zorgt niet alleen voor voordelen voor werkzoekenden, ook werkgevers kunnen hier hun voordeel uit halen. Via sociale

media is er een enorm aanbod aan CV's die ze kunnen gebruiken om de beste werknemers voor de job te vinden (Ladkin & Buhalis, 2016).

Vervolgens hebben sociale media ook als voordeel dat het voor een werkgever makkelijker is om potentiële werknemers op voorhand te screenen. Zo weten bedrijven onmiddellijk wat voor type personeelsleden ze in dienst nemen. Dit screenen verloopt ook aan een lagere kost dan bij de traditionele media (Aggerholm & Andersen, 2018).

Ten slotte spelen sociale media ook een belangrijke rol in het rekruteringsproces. Doordat sociale media voor bedrijven gratis te gebruiken zijn, is er een ongelimiteerd gebruik en de periode tot een antwoord verkregen kan worden is ook korter (Furu, 2011).

2.4.3.2 Problemen van sociale media in het rekruteringsproces

Het gebruik van sociale media in het rekruteringsproces brengt naast voordelen ook problemen met zich mee. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op mogelijke problemen rond privacy, discriminatie en betrouwbaarheid (Bondarouk & Olivás-Lujan, 2013).

Ten eerst wordt dieper ingegaan op het probleem rond privacy. Via sociale netwerksites is veel informatie beschikbaar over potentiële werknemers. Hier ligt echter een fijne grens tussen wat gezien wordt als het privé leven van de potentiële werknemer en welke informatie belangrijk is voor een bedrijf bij haar screeningsprocedure (Bondarouk & Olivás-Lujan, 2013). Door de Algemene verordening gegevensbescherming (GDPR) wetgeving heeft Europa hier wel al geprobeerd om verbeteringen aan te brengen op het gebied van privacy voor internetgebruikers.

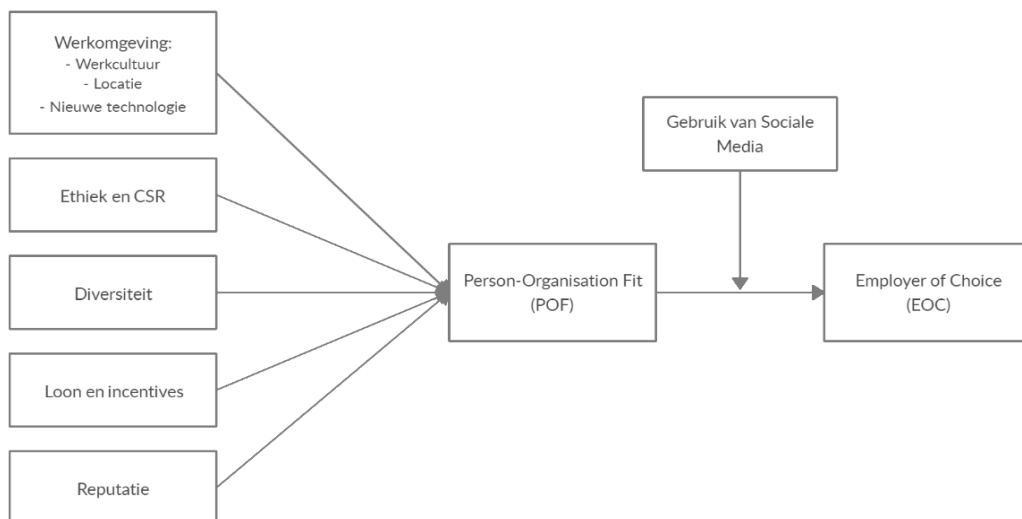
Vervolgens is ook discriminatie een mogelijk probleem dat optreedt bij screening via sociale netwerksites. Op bijvoorbeeld Facebook geven studenten weer wat hun seksuele geaardheid is, hun relatiestatus, religieuze overtuiging en politieke visie (Karl, Peluchette, & Schlaegel, 2010). Door deze informatie, die niet op de traditionele CV terug te vinden is, kunnen potentiële werknemers anders behandeld worden (Bondarouk & Olivás-Lujan, 2013).

Ten slotte speelt ook betrouwbaarheid van de informatie op de sociale netwerksites een belangrijke rol. Het is mogelijk dat de informatie die op de sociale netwerksites verschijnt fout is (Davison, Maraist, Hamilton, & Bing, 2012) of niet accuraat is (Smith & Kidder, 2010). Een andere optie is dat de informatie overdreven is, misschien zelfs door anderen gepost werd. Een andere fout in de identiteit is een mogelijkheid dat er zelfs nep profielen gemaakt worden (Slovensky & Ross, 2012). In al deze gevallen krijgt de werkgever geen goed beeld van de potentiële werknemer.

2.5 Conceptueel model en hypothesen

In deze masterproef hebben we ons, zoals reeds eerder aangehaald, gebaseerd op het conceptueel model van Tanwar en Kumar (2019). De onderzoekers focusten op vier dimensies van Employer Brand Image: werkcultuur, salaris en incentives, diversiteit en ten slotte ethiek en CSR.

Voor de ontwikkeling van het conceptueel model van onze masterproef hebben we het model van Tanwar en Kumar (2019) verder uitgebreid met de dimensies van een Employer Brand die Randstad (2019) omschreef, zoals ook eerder aangehaald werd in tabel 1. In deze masterproef worden vijf dimensies van Employer Brand Image onderzocht, namelijk werkomgeving, ethiek en CSR, diversiteit, loon en incentives en ten slotte reputatie. Deze dimensies worden eveneens weergegeven in het conceptueel model dat wordt voorgesteld in figuur 2. Bij elke dimensie van Employer Brand Image wordt aangenomen dat het een positief verband vertoont met POF. Daarnaast wordt er ook verondersteld dat POF als een mediator fungeert tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC. Tot slot verwachten we, op basis van het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019), dat het gebruik van sociale media een moderator is tussen de relatie van POF en EOC.



Figuur 2. Conceptueel model van deze masterproef

Hypothese 1: De dimensies van Employer Brand Image zijn positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.

Zoals reeds aangehaald, spreken we over een Person-Organisation Fit indien er een match bestaat tussen de waarden van de (potentiële) werknemers en de waarden van het bedrijf (Kristof-Brown et al., 2005). Wanneer deze match aanwezig is, zorgt het ervoor dat werkzoekenden zich meer aangetrokken voelen tot het bedrijf, waardoor de kans groter is dat ze het bedrijf zullen benaderen (Schneider, 1987). Eerder onderzoek over de relatie tussen Employer Brand en POF haalde al aan dat een bedrijf een duidelijke waardepropositie moet opbouwen aan de hand van een sterk Employer Brand (Bhatnagar & Srivastava, 2008). Door middel van een Employer Brand worden de waarden van het bedrijf gecommuniceerd aan potentiële werknemers (Parmar, 2014). Op deze manier kunnen individuen bepalen of ze een match ervaren met het bedrijf. Werkzoekenden kiezen slechts voor een bedrijf wanneer ze vinden dat hun waarden overeenstemmen met die van het bedrijf (Bhatnagar & Srivastava, 2008). Onderzoek uitgevoerd door Tanwar en Kumar (2019) bevestigden reeds dat er een positieve relatie bestaat tussen de dimensies van Employer Brand Image en POF (Tanwar & Kumar, 2019). We kunnen dus stellen dat een sterk Employer Brand Image helpt om de POF te versterken, waardoor potentiële werknemers het gevoel ervaren dat hun waarden overeenkomen met die van het bedrijf.

Hypothese 1a: Werkomgeving is positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.

In het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019) werd aangetoond dat werkcultuur een positieve relatie heeft tot POF. Zij definiëren werkcultuur als een vriendelijke relatie met collega's, flexibele uren, jobzekerheid, goede interne training opportuniteiten, mogelijkheid tot thuis werken en appreciatie van het management (Tanwar & Kumar, 2019). In dit onderzoek wordt deze dimensie van Employer Brand Image verder uitgebreid met de locatie van het bedrijf en ook de mate van nieuwe technologie dat het bedrijf gebruikt. De locatie van het bedrijf kan een positieve invloed uitoefenen als het nabij de woonplaats van de (potentiële) werknemer gelegen is. Hierdoor heeft de locatie van het bedrijf een invloed op de mate van aantrekkelijkheid dat een bedrijf heeft ten opzichte van de (potentiële) werknemers (Lievens & Highhouse, 2003). Ten slotte wordt eveneens de mate van nieuwe technologie opgenomen in de dimensie van werkomgeving. Hur (2012) heeft deze factor eveneens meegenomen in zijn onderzoek rond Employer Branding (Hur, 2012). We nemen aan dat een hoge mate van technologie (i.e. dat een bedrijf technologie-georiënteerd is en de nieuwste technologieën gebruikt) een positieve invloed heeft op POF. Doordat alle elementen van de dimensie werkomgeving een positieve relatie vertonen tot POF kan geconcludeerd worden dat werkomgeving positief gerelateerd is aan POF.

Hypothese 1b: Ethiek en CSR zijn positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.

Ethische waarden zijn een belangrijk onderdeel van zowel bedrijven als individuen (Victor & Cullen, 1988). Wanneer een bedrijf sterk inzet op CSR kan dit zorgen voor een grotere POF doordat potentiële werknemers bedrijven verkiezen die bepaalde ethische waarden vooropstellen, vooral wanneer deze waarden overeenstemmen met hun eigen ethische waarden (Tanwar & Kumar, 2019; Valentine, Godkin, & Lucero, 2002). Ook Biswas en Suar (2016) haalden aan dat werknemers een

grotere congruentie ervaren tussen zichzelf en het bedrijf wanneer het bedrijf sterk inzet op ethiek en CSR. Potentiële werknemers verkiezen dan ook vaak bedrijven die sterk inzetten op CSR en vermijden liever bedrijven die schade aanrichten aan de maatschappij (Biswas & Suar, 2016). We kunnen dus stellen dat ethiek en CSR positief gerelateerd zijn aan POF.

Hypothese 1c: Diversiteit is positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.

Zoals reeds vermeld in het theoretisch kader bestaat deze dimensie uit twee elementen, namelijk een diversiteit aan culturen en een diversiteit aan taken binnen een bedrijf. Eerder onderzoek bevestigde reeds dat het belangrijk is voor een bedrijf om werknemers van verschillende culturen aan te werven om zo een match te creëren tussen de werknemers en het bedrijf (Makraiova, Pokorna, & Woolliscroft, 2014). Tanwar en Kumar (2019) vonden echter geen significante relatie tussen diversiteit en POF. Hun onderzoek vond echter plaats in een andere context dan deze masterproef. Zo vond hun onderzoek plaats in India en dit onderzoek in België. Ook werd het onderzoek van Tanwar en Kumar enkel gericht op Business schools, terwijl dit onderzoek respondenten van meerdere studierichtingen betreft (Tanwar & Kumar, 2019). Daarnaast hechten individuen in Westerse landen meer belang aan diverse culturen binnen een bedrijf, door onder andere de massa immigratie naar Westerse landen (Deane, 2013). Trank, Rynes en Bretz (2002) halen in hun onderzoek dan weer aan dat werkzoekenden die beschikken over hoge capaciteiten het liefst werken voor een bedrijf dat een diversiteit aan taken aanbiedt (Trank, Rynes, & Bretz, 2002). Hierdoor kunnen we dus aannemen dat diversiteit, zowel een diversiteit aan culturen als taken, positief gerelateerd is aan POF.

Hypothese 1d: Loon en incentives zijn positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.

Het loon wordt vaak gezien als de belangrijkste determinant om voor een werkgever te kiezen (Jurgensen, 1978). Een hoog loon zorgt er dan ook voor dat werknemers zich meer aangetrokken voelen tot een bedrijf. Daarnaast kan een hoog loon en incentives ook zorgen voor een POF (Cable & Judge, 1994). Eerder onderzoek heeft aangehaald dat werknemers die een hoger loon en daarnaast ook andere voordelen krijgen het gevoel hebben dat ze meer gewaardeerd worden, waardoor ze vaak ook een grotere connectie voelen met het bedrijf (Gilani & Cunningham, 2017). Er kan dus gesteld worden dat werknemers een fit ervaren met het bedrijf dat rekening houdt met hun behoeften inzake loon en incentives (Cable & DeRue, 2002). Ook Tanwar en Kumar (2019) bevestigden in hun onderzoek dat loon en incentives positief gecorreleerd zijn aan POF. Om deze reden kunnen we dus aannemen dat er een positieve relatie bestaat tussen loon en incentives en POF.

Hypothese 1e: Reputatie is positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.

Biswas en Suar (2016) haalden aan dat werknemers zich trots voelen om te werken voor een bedrijf dat een goede reputatie heeft. Wanneer een bedrijf een goede reputatie heeft, voelen werkzoekenden zich meer aangetrokken tot dit bedrijf (Lemmink et al., 2003). Door deze bevindingen kan dus geconcludeerd worden dat er wel degelijk een positieve relatie bestaat tussen reputatie en de aantrekking tot een specifiek bedrijf. In dit onderzoek wordt hier meer specifiek onderzoek naar

gedaan door de relatie tussen reputatie en POF te analyseren. Er wordt eveneens aangenomen dat tussen beiden factoren een positieve relatie bestaat.

Hypothese 2: Person-Organisation Fit is een mediator tussen de dimensies van Employer Brand Image en Employer of Choice.

Een bedrijf wordt gezien als een EOC wanneer (potentiële) werknemers dit bedrijf verkiezen boven andere bedrijven (Herman & Gioia, 2000). Een manier om zich als bedrijf te positioneren als EOC is door de creatie van een sterk Employer Brand Image (Branham, 2001; Rampl, 2014). Hierdoor wordt een bedrijf aantrekkelijker voor (potentiële) werknemers, waardoor de intentie tot solliciteren ook zal toenemen en het bedrijf zich beter kan positioneren als EOC (Berthon et al., 2005). Tanwar en Kumar (2019) haalden echter wel aan dat een bedrijf slechts als EOC wordt gezien indien de waarden van (potentiële) werknemers overeenstemmen met die van het bedrijf (Tanwar & Kumar, 2019). Dit werd ook aangehaald in onderzoek uitgevoerd door Edwards (2009) die aantoonde dat individuen vaak bedrijven verkiezen waarbij er een match bestaat met de eigen belangen (Edwards, 2009). Hierdoor kunnen we dus beargumenteren dat POF een mediator is tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC.

Hypothese 3: De potentiële werknemers perceptie van het gebruik van sociale media door de werkgever is een positieve moderator tussen de relatie van Person-Organisation fit en Employer of Choice.

Uit onderzoek bleek reeds dat sociale media kunnen fungeren als een krachtig instrument tijdens het aanwervingsproces, zeker voor het aantrekken van jongere leeftijdscategorieën waarop ook tijdens deze masterproef gefocust wordt (Cappelli, 2001; Richardson & Thomas, 2012). Dineen, Ash en Noe (2002) toonden in hun onderzoek reeds aan dat POF positief gerelateerd is aan de aantrekking tot een bedrijf op basis van web-gebaseerde aanwervingen, dus via websites (Dineen, Ash, & Noe, 2002). Via sociale media van een bedrijf kan een potentiële werknemer informatie verzamelen over een bedrijf, hierdoor kan hij opmerken dat er een match is tussen zijn waarden en de waarden van het bedrijf in kwestie. Dit kan er dan weer voor zorgen dat de potentiële werknemer dit bedrijf als een EOC zal aanschouwen. Dit proces kan uiteraard ook omgekeerd verlopen. De potentiële werknemer zal dan op sociale media van een specifiek bedrijf aspecten ontdekken die niet overeenkomen met zijn waarden en persoonlijkheid. Dit leidt er vervolgens toe dat het bedrijf niet zal evolueren tot een EOC (Tanwar & Kumar, 2019). Hieruit volgt dat aangenomen kan worden dat sociale media optreedt als positieve moderator tussen POF en EOC.

3. Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek in deze masterproef bestaat uit twee delen. Ten eerste werd er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van diepte-interviews met laatstejaarsstudenten. Deze diepte-interviews werden afgenomen vanaf februari 2020 tot en met begin maart 2020. In het tweede deel van de masterproef werd door kwantitatief onderzoek aan de hand van een vragenlijst nog dieper ingegaan op de noden van laatstejaarsstudenten bij het vinden van een werkgever en werd daarnaast het conceptueel model getest. Het kwantitatief onderzoek werd uitgevoerd na het kwalitatief onderzoek, vanaf 11 maart tot en met 3 april. Er werd dus een multimethode aanpak gebruikt.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Allereerst wordt het kwalitatief onderzoek besproken in deze masterproef.

3.1.1 Methodologie

Bij het kwalitatief onderzoek werden 20 diepte-interviews afgenomen bij studenten die momenteel in hun laatste jaar zitten aan de Universiteit Hasselt, UCLL of KULeuven. Van deze respondenten waren er 18 vrouwen en 2 mannen. Tabel 4 geeft een overzicht weer van elke respondent met zijn persoonlijke eigenschappen. De respondenten zijn allemaal kennissen van de onderzoekers en werden persoonlijk of via sociale media gecontacteerd om deel te nemen aan het interview. Alle interviews duurden ongeveer tussen de 20 en 30 minuten. Er werd tijdens de interviews gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde vragenlijst, die terug te vinden is in bijlage. De vragen werden dus op voorhand opgesteld, maar er was echter wel nog ruimte om bijvragen te stellen en om aspecten die tijdens het interview aangehaald werden verder te verduidelijken (Wholey, Hatry, & Newcomer, 2015). Tijdens de interviews werden ook twee speciale technieken gebruikt, namelijk de kaart sorteertechniek en personificatie. De kaart sorteertechniek werd gebruikt zodat de respondenten de verschillende dimensies van Employer Brand Image, namelijk werkomgeving, loon en incentives, ethiek en CSR, diversiteit en reputatie, in volgorde van belangrijkheid konden plaatsen (Schmettow & Sommer, 2016). Hierdoor werd een beter beeld bekomen van welke dimensies een grotere invloed hebben voor laatstejaarsstudenten dan anderen. Daarnaast werd ook de personificatie techniek gebruikt (Cohen, 2014). Deze techniek werd toegepast om meer inzicht te krijgen in de POF van de respondenten. Aan elke respondent werd gevraagd om eerst één bedrijf op te noemen waar hij graag zou willen werken. Vervolgens moest hij de waarden en persoonlijkheidskenmerken van dit bedrijf opnoemen, om zo tot de conclusie te komen of deze waarden en persoonlijkheidskenmerken overeenkomen met de respondent of niet.

Tabel 4. Overzicht eigenschappen respondenten

Respondent	Leeftijd	Universiteit/hogeschool	Studierichting
Respondent1	21 jaar	UCLL	Orthopedagogie
Respondent2	22 jaar	UCLL	Logistiek
Respondent3	22 jaar	Universiteit Hasselt	Revalidatiewetenschappen & Kinesithérapie
Respondent4	21 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent5	22 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent6	21 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent7	22 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent8	21 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent9	21 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent10	21 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent11	21 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent12	21 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent13	22 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent14	22 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent15	22 jaar	KULeuven	Handelsingenieur
Respondent16	22 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent17	21 jaar	Universiteit Hasselt	TEW
Respondent18	22 jaar	Universiteit Hasselt	Handelswetenschappen
Respondent19	21 jaar	Universiteit Hasselt	Handelswetenschappen
Respondent20	21 jaar	KULeuven	TEW

3.1.2 Resultaten kwalitatief onderzoek

Vervolgens worden de resultaten besproken die werden bevonden aan de hand van 20 diepte-interviews. In de diepte-interviews werd elk construct van deze masterproef bevraagd. Er werden dus vragen gesteld in verband met de dimensies van Employer Brand Image, Person-Organisation Fit, Employer of Choice en de gebruikte kanalen om een werkgever te zoeken, waaronder sociale media. De bevindingen tijdens deze interviews worden vervolgens per construct besproken.

3.1.2.1 Dimensies Employer Brand Image

De dimensies van Employer Brand Image werden zoals eerder vermeld bevraagd aan de hand van de kaart sorteertechniek. 18 respondenten vinden werkomgeving de belangrijkste dimensie als ze op zoek gaan naar een werkgever. Enkel Respondent1 en Respondent14 denken hier anders over. Respondent1 gaf aan dat hij ethiek en CSR het belangrijkste vond. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze respondent orthopedagogie studeert en dus meer belang hecht aan het ethisch handelen van een organisatie. Bij Respondent14 stond reputatie op de eerste plaats. Op de tweede plaats hadden 13 respondenten loon en incentives geplaatst. Bij de overige constructen kon er geen volgorde bevonden worden, die door een meerderheid van de respondenten op een gelijkaardige manier gepositioneerd werd. Tabel 5 geeft een overzicht van de volgorde van de dimensies van alle respondenten.

Tabel 5. Volgorde dimensies per respondent

Respondent	Volgorde dimensies
Respondent1	Ethiek en CSR - Werkomgeving - Diversiteit - Loon en incentives - Reputatie
Respondent2	Werkomgeving - Diversiteit - Loon en incentives - Ethiek en CSR - Reputatie
Respondent3	Werkomgeving - Loon en incentives - Reputatie - Ethiek en CSR - Diversiteit
Respondent4	Werkomgeving - Loon en incentives - Reputatie - Diversiteit - Ethiek en CSR
Respondent5	Werkomgeving - Loon en incentives - Ethiek en CSR - Diversiteit - Reputatie
Respondent6	Werkomgeving - Diversiteit - Loon en incentives - Ethiek en CSR - Reputatie
Respondent7	Werkomgeving - Diversiteit - Loon en incentives - Ethiek en CSR - Reputatie
Respondent8	Werkomgeving - Diversiteit - Ethiek en CSR - Reputatie - Loon en incentives
Respondent9	Werkomgeving - Loon en incentives - Diversiteit - Reputatie - Ethiek en CSR
Respondent10	Werkomgeving - Loon en incentives - Reputatie - Ethiek en CSR - Diversiteit
Respondent11	Werkomgeving - Loon en incentives - Diversiteit - Ethiek en CSR - Reputatie
Respondent12	Werkomgeving - Loon en incentives - Diversiteit - Reputatie - Ethiek en CSR
Respondent13	Werkomgeving - Loon en incentives - Reputatie - Diversiteit - Ethiek en CSR
Respondent14	Reputatie - Werkomgeving - Loon en incentives - Ethiek en CSR - Diversiteit

Respondent15	Werkomgeving - Loon en incentives - Ethiek en CSR - Diversiteit/Reputatie
Respondent16	Werkomgeving - Loon en incentives - Diversiteit - Reputatie - Ethiek en CSR
Respondent17	Werkomgeving - Diversiteit - Loon en incentives - Ethiek en CSR - Reputatie
Respondent18	Werkomgeving - Loon en incentives - Ethiek en CSR - Diversiteit - Reputatie
Respondent19	Werkomgeving - Loon en incentives - Reputatie - Ethiek en CSR - Diversiteit
Respondent20	Werkomgeving - Loon en incentives/Reputatie - Diversiteit/Ethiek en CSR

3.1.2.1.1 Werkomgeving

Zoals reeds aangehaald wordt de dimensie werkomgeving door de meeste respondenten ervaren als de belangrijkste factor voor het zoeken naar een werkgever. Deze dimensie bestaat echter uit meerdere factoren, namelijk uit werkcultuur, locatie en nieuwe technologie. Deze factoren zullen vervolgens apart besproken worden.

Werkcultuur

Elke respondent gaf aan tijdens zijn interview dat de werkcultuur één van de belangrijkste factoren is bij het zoeken van een werkgever. Respondent12 vindt de werkcultuur ook heel belangrijk en verklaarde de reden hiervoor als volgt:

Omdat het voor mij de basis lijkt van het werk. Werk-privé, flexibele werkuren en jobzekerheid zijn belangrijke dingen voor de rest van je leven. Relaties met medewerkers is ook wel belangrijk want je moet er toch mee samenwerken. Je ziet ze toch heel veel en als de band dan niet goed is, dat is ook niet leuk om elke dag naar het werk te gaan. Of als er toch een probleem is, dat het wel snel opgelost kan worden. Dat ze je echt zien als meerwaarde voor het bedrijf.

Zoals deze respondent heeft aangegeven kan werkcultuur ook nog onderverdeeld worden in een hele reeks elementen. De meeste respondenten gaven dan ook aan dat al deze factoren een belangrijke rol spelen bij het kiezen van een werkgever. Toch vinden sommige respondenten een bepaalde factor van de werkcultuur belangrijker dan de andere factoren binnen de werkcultuur. Zo vindt Respondent9 vooral de goede relaties met medewerkers een must, hij zei hierover:

Vooral de goede relaties met medewerkers vind ik wel dat er zeker aanwezig moet zijn. Je moet dagelijks met hen werken en in contact komen, dus je wil toch wel dat die sfeer goed is en dat je ook iets aan hen kunt vragen wanneer je iets niet weet.

Niet alleen het aspect van goede relaties met medewerkers werd als nog belangrijker dan de rest bevonden, ook 11 van de 20 respondenten gaven aan dat trainingen krijgen bij hun werkgever een belangrijke rol kan spelen bij hun keuze. Zo zei Respondent3:

Het is eigenlijk vooral de extra opleidingen die zij voor u betalen en die u aanmoedigen om bij te leren en uw kennis verder uit te bouwen, dat is voor mij het belangrijkste.

Ook onder andere Respondent20 en Respondent13 delen deze mening. Respondent20 ziet deze trainingen als de perfecte kans om door te groeien. Voor Respondent13 is dit dan weer belangrijk, omdat hij zich na het afstuderen nog niet klaar voelt om een bepaalde job uit te oefenen.

Er kan dus geconcludeerd worden dat alle respondenten werkcultuur heel belangrijk vinden, maar dat er toch een duidelijk verschil is bij de respondenten over welke aspecten ze nu net het belangrijkste vinden binnen de werkcultuur.

Locatie

Op het gebied van locatie is er een grote verscheidenheid van meningen onder de respondenten. Voor negen respondenten is het heel belangrijk dat de locatie van de werkgever kort bij de woonplaats is. De andere respondenten daarentegen zijn wel bereid om te verhuizen voor hun werk of zijn bereid om grote afstanden af te leggen. Zo vindt Respondent20 het wel belangrijk dat de locatie van zijn werk dicht bij zijn woonplaats is. Hij zei hierover:

Ook wel de locatie vind ik heel belangrijk, want hoe kan je jezelf ontplooiën als je heel de tijd onderweg bent?

Ook Respondent14 vertelde hierover:

Ik zou wel liever in Limburg blijven wonen, dus het moet wel vanuit Limburg te doen blijven. Als ik dan naar West-Vlaanderen zou moeten, dan is de kans al klein dat ik de job zou nemen.

Echter voor Respondent5 is de locatie van zijn werkgever veel minder belangrijk. Hij vindt het vooral belangrijk dat hij de job graag doet en zal minder snel naar de locatie kijken. Daarnaast zijn ook 11 respondenten bereid om te verhuizen voor een specifieke job, zo zou Respondent10 bereid zijn om te verhuizen voor een jobaanbieding. Ook Respondent6 deelt die mening gedeeltelijk. Hij zou op de lange termijn wel bereid zijn om te verhuizen voor een job, maar nog niet onmiddellijk na het afstuderen. Respondent16 vindt eveneens de locatie van zijn werkgever minder belangrijk. Hij verwacht dan wel dat hier een vergoeding, zoals een gratis treinabonnement, tegenover staat indien hij lange afstanden zou moeten afleggen.

Nieuwe technologie

De meerderheid van de respondenten haalde aan dat bij het gebruik van nieuwe technologie het vooral belangrijk is dat een bedrijf hedendaags is en dus meegaat met zijn tijd. Ze vinden het echter niet nodig dat het bedrijf waar ze werkzaam zijn steeds de allernieuwste technologie aanbiedt of gebruikt. Zo zei Respondent12:

Het nieuwste van het nieuwste zou absoluut niet moeten, maar alles op papier is niet meer van deze tijd. Het moet gewoon hedendaags zijn.

Echter zijn er toch twee respondenten, Respondent4 en Respondent19, die wel vinden dat een bedrijf met nieuwe technologie hen sneller zal aantrekken dan een bedrijf zonder nieuwe technologie. Respondent19 denkt dat het gebruik van nieuwe technologie zeker ook bij jonge mensen en dus bij

pas afgestudeerden enorm aanspreekt. Ten slotte vinden Respondent3 en Respondent15 het gebruik van nieuwe technologie allebei heel belangrijk. Bij beide respondenten heeft dit te maken met hun achtergrond. Respondent3 studeert kinesitherapie en vindt dat in zijn sector werken met nieuwe technologieën zeer belangrijk is. De major van Respondent15 is dan weer gericht op innovaties en ontwikkelingen. Hij zou later dus graag in een R&D bedrijf gaan werken en wil dat zijn werkgever altijd vooruit kijkt.

3.1.2.1.2 Loon en incentives

Ook de invloed van het loon op laatstejaarsstudenten mag niet onderschat worden. Zoals reeds aangehaald vindt een meerderheid, namelijk 13 van de 20 respondenten, dit de tweede belangrijkste dimensie van Employer Brand Image. Zes respondenten, die allemaal een universitaire opleiding volgen, geven hiervoor als reden dat ze door hun hoge opleiding, toch wel recht hebben op een voldoende hoog loon en hierdoor loon dus ook als een belangrijke dimensie zien voor de Employer Brand Image van een bedrijf. Zo zei Respondent18:

Ik heb er wel voor gestudeerd en dus vind ik wel dat we toch een degelijk loon moeten krijgen.

Echter niet alle respondenten vinden het loon zo belangrijk, Respondent8 plaatste loon als laatste tijdens de kaart sorteertechniek, hij zei:

Als het een leuke job is die mij persoonlijk vult en gelukkig maakt, dan zou het mij minder uitmaken dat ik minder verdien. Als het nu een job is die veel betaalt en alleen maar cijfers ingeven is, daar heb ik minder interesse in. Als het loon te laag zou zijn, zou ik wel nog altijd iets anders zoeken denk ik. Het is ergens wel nog altijd een drempel. Als het loon nu iets lager is dan een andere job, maar ik vind die wel inhoudelijk interessanter, dan zou ik toch voor die laatste kiezen.

Een andere reden waarom sommige respondenten het loon minder belangrijk vinden, komt door het feit dat ze als starters geen hoge verwachtingen hebben over het ontvangen van een hoog startersloon. Naarmate de respondenten ouder worden, denken ze wel dat ze het loon en de bijhorende incentives steeds belangrijker gaan vinden. Respondent17 zei:

Als beginner denk ik niet echt dat loon belangrijk is, omdat we helemaal geen ervaring hebben en ik woon ook nog nu bij mijn ouders dus ik heb ook geen probleem met bijvoorbeeld huur die betaald moet worden.

Respondent4 en Respondent15 kijken nog verder naar de onderliggende betekenis van loon voor hen. Voor Respondent4 bepaalt het loon ook de onderliggende motivatie voor de job en speelt daarom het loon een belangrijke rol. Hij zal dan ook meer gemotiveerd zijn als hij een hoger loon krijgt. Bij Respondent15 speelt het feit dat hij het belangrijk vindt dat hij erkenning krijgt voor zijn job en dit wordt volgens hem vertaald in het loon dat hij ontvangt.

3.1.2.1.3 Ethiek en CSR

Het construct ethiek en CSR werd door negen respondenten op de vierde plaats gezet bij de kaart sorteertechniek. Dit construct werd daarnaast ook zes keer op de laatste plaats gepositioneerd en slechts één keer op de eerste plaats. Hieruit zou dus geconcludeerd kunnen worden dat ethiek en CSR als minder belangrijk ervaren wordt bij het vinden van een goede werkgever. Toch wordt dit construct niet als minder belangrijk beschouwd, maar worden vaak de andere constructen als belangrijker aangegeven. Respondent2 zei:

Het is niet dat ik het minder belangrijk vind, maar ik vind het wel onder werkomgeving, diversiteit en loon staan. Ik zou er wel nog altijd rekening mee houden.

Ook gaven veel respondenten aan dat ze bij de meeste werkgevers verwachten dat een bedrijf altijd ethisch handelt en sociaal verantwoord is. Respondent13 zei:

Ik denk dat ondertussen heel veel bedrijven dit al doen. Het is een vereiste. Heel veel klanten willen dat. Dus ik dacht dat elk bedrijf dit wel doet of dat het bedrijf daar wel naartoe evolueert.

Daarnaast wordt ook aangegeven door sommige respondenten dat ethiek en CSR in connectie staat met een ander construct, namelijk met reputatie. Respondent20 zei:

Ik zet dit op het einde, omdat iedereen dit tegenwoordig doet. Als je dit niet doet, dan heb je ook al een slechte reputatie. Ik vind het heel belangrijk dat ze dit doen, maar tegenwoordig is dit heel gewoon. Ze moeten zich hier wel voor engageren, want dit zorgt voor een betere reputatie.

3.1.2.1.4 Diversiteit

Het construct werd door vijf respondenten weergegeven als tweede belangrijkste factor bij het kiezen van een werkgever en bij vijf respondenten als derde belangrijkste. Echter geen enkele respondent had dit construct gepositioneerd op de eerste plaats.

Zoals reeds weergegeven in het onderdeel 'Theoretisch kader' van deze masterproef, kan diversiteit op twee manieren een rol spelen bij het kiezen van een werkgever. De eerste manier is door een diversiteit aan taken aan te bieden en de tweede manier is door samenwerkingen met diverse culturen binnen het bedrijf mogelijk te maken. Hierin werd tijdens de interviews door de respondenten een groot onderscheid in gemaakt. De grote meerderheid van de respondenten gaf aan dat ze diverse taken belangrijker vinden, dan het samenwerken met diverse culturen. Respondent12 zei:

De taken vind ik dan wel iets belangrijker. Elke dag exact hetzelfde doen dat zie ik wel niet zitten. Als dit construct alleen over taken ging, dan werd het voor loon gezet.

Zo werd de diversiteit aan culturen vaak niet als een noodzakelijke vereiste gezien, maar de diverse taken wel. Respondent6 zei:

Ik denk wel dat het goed is om zo gemengde culturen te hebben, omdat je wel van elkaar kunt leren en zo ontstaan er misschien nieuwe inzichten en ideeën. Maar het is eigenlijk niet noodzakelijk voor mij, daarom zou ik niet sneller voor een bedrijf kiezen.

Er werd zelfs aangegeven dat diverse culturen net een reden zou kunnen zijn om niet voor een bepaalde werkgever te kiezen, doordat elke cultuur zijn eigen manier van werken heeft.

Respondent14 zei:

Die diversiteit aan culturen zou voor mij niet zoveel uitmaken. Als ik met 20 Belgen of met 20 andere nationaliteiten moet samenwerken, dat maakt voor mij eigenlijk niet echt uit. Misschien dat ik eigenlijk wel met Belgen beter zou werken, zeker als je hier kijkt bij internationale studenten, dan merk je toch wel dat er echt een verschil in cultuur is. Iedereen doet wel zijn ding maar op een heel ander ritme.

3.1.2.1.5 Reputatie

Het construct reputatie werd tijdens de kaart sorteertechniek door negen respondenten op de laatste plaats gelegd, maar ook één keer op de eerste plaats door Respondent14. Hij gaf als reden hiervoor:

Als de reputatie al slecht is, dan zou ik nog niet eens de moeite doen om te gaan solliciteren.

Er zijn een aantal redenen waarom veel respondenten dit niet als belangrijkste construct weergeven. Ten eerste doordat vaak reeds verwacht wordt dat een bedrijf al een goede reputatie heeft, zoals Respondent12 zei. Een tweede reden is dat reputatie vaak samenhangt met andere dimensies van Employer Brand Image. Zo vindt Respondent19 dat als een bedrijf niet ethisch handelt het bedrijf ook nooit een goede reputatie zal hebben. Respondent9 vindt dan weer dat de reputatie van een bedrijf samenhangt met de werkomgeving. Respondent9 zei:

Ik vind wel dat het bedrijf een betere reputatie heeft als ze trainingen en goede werk-privé balans enzo aanbieden voor werknemers.

Ten slotte vindt Respondent15 ook dat een het begrip goede reputatie subjectief is. Hij vindt:

Ik vind reputatie zo subjectief, dus ik vind niet dat je daarover kan oordelen voordat je er echt gewerkt hebt.

Daarnaast kan er bij het construct reputatie nog een onderscheid gemaakt worden tussen het feit dat de respondent het zelf belangrijk vindt dat een bedrijf een goede reputatie heeft of het feit dat de respondent het belangrijk vindt dat vrienden en kennissen vinden dat het bedrijf een goede reputatie heeft. Zo vinden Respondent2, Respondent6 en Respondent17 het belangrijk voor henzelf dat het bedrijf een goede reputatie heeft, maar Respondent10, Respondent19 en Respondent4 daarentegen vinden het belangrijk dat het bedrijf een goede reputatie heeft ten opzichte van anderen.

3.1.2.2 Person-Organisation Fit

Aan de respondenten werd gevraagd om de persoonlijkheidskenmerken van een bedrijf op te noemen waar ze graag voor willen werken. In tabel 6 wordt een overzicht gegeven van de verschillende bedrijven en persoonlijkheidskenmerken die de respondenten hebben opgenoemd. Alle respondenten, met uitzondering van Respondent17, vinden dat hun eigen persoonlijkheidskenmerken overeenstemmen met die van het bedrijf waar ze graag voor willen werken.

Tabel 6. Overzicht personificatie respondenten

Respondent	Bedrijf	Persoonlijkheidskenmerken
Respondent1	De Dageraad	Open-minded, betrokken, vriendelijkheid, loyaal, eerlijk
Respondent2	Essers	Gezellig, plichtsbewust, altruïsme, dynamisch, burgerlijk
Respondent3	TopSupport	Jong, enthousiast, kritisch, leergierig
Respondent4	Cegeka	Eerlijk, jong, enthousiast, gemotiveerd, erkenning
Respondent5	Torfs	Empathisch, humor, punctueel
Respondent6	Scania	Eerlijkheid, familiaal, uniek
Respondent7	Essers	Respectvol, familiaal, strikt
Respondent8	CKG De Schommel	Sociaal, betrouwbaar, oprecht, eerlijk, vriendelijk
Respondent9	Torfs	Leergierig, gezellig, bekwaam
Respondent10	Cegeka	Ondernemen, meegroeïend, toekomstgericht, innoverend, sociaal, open
Respondent11	KLM	Vriendelijk, eerlijk, betrokken, begaan
Respondent12	KRC Genk	Vriendelijk, eerlijkheid, vertrouwen, liefde
Respondent13	C-Clear	Vriendelijk, open, respectvol
Respondent14	ZF Wind Power	Vriendelijk, sociaal, respectvol
Respondent15	Vandersanden	Jong, vriendelijk, extravert
Respondent16	Delvaux	Traditioneel, jong, status, excentriek
Respondent17	Had geen voorkeur van bedrijf	
Respondent18	Essers	Vriendelijk
Respondent19	Jessa ziekenhuis	Sociaal, betrokken
Respondent20	EY	Vriendelijk, spontaan, geëngageerd, betrokken, sociaal

Alle respondenten, op één respondent na, zijn het er over eens dat er een POF moet zijn wanneer ze voor een bepaald bedrijf werken. Respondent2 en Respondent5 vinden de aanwezigheid van een POF noodzakelijk alvorens ze voor een bepaald bedrijf kiezen. Voordat ze solliciteren bij een bedrijf willen ze achterhalen of het bedrijf een weerspiegeling is van zichzelf en of hun waarden en normen overeenkomen met die van het bedrijf. Indien blijkt dat dit niet het geval is, zullen ze ook niet solliciteren bij dit bedrijf. Zo vertelde Respondent2:

Het is voor mij toch wel een voorwaarde of ik bij dat bedrijf zal gaan solliciteren of niet.

De meerderheid van de respondenten haalden ook aan dat wanneer er een mismatch bestaat tussen hun eigen waarden en die van het bedrijf, ze zich niet op hun plaats voelen in dat bedrijf. Hierdoor zouden ze ook niet graag naar hun werk gaan en is de kans groter dat ze het bedrijf sneller terug zouden verlaten. Respondent10 gaf hierover het volgende voorbeeld:

Als je heel ambitieus bent, maar je bedrijf gaat niet groeien en het staat stil, dan kan je zelf ook niet vooruit gaan en krijg je geen promoties. Dat zou me wel tegenhouden. Er moet dus wel dezelfde visie zijn.

Daarnaast haalde Respondent4 nog aan dat als een werknemer veel van zijn tijd spendeert op het werk en deze persoon zich niet thuis voelt op zijn werk, de kans groter is dat dit zal leiden tot een burn-out of depressie. Verder denkt Respondent7 ook dat wanneer er een mismatch is met het bedrijf en de visie van de werknemer sterk verschilt met die van het bedrijf, de werkgever sneller geneigd zal zijn om deze werknemer te ontslaan.

Ondanks dat de respondenten een POF een must vinden, is het volgens vijf respondenten onmogelijk dat al hun waarden overeenkomen met die van het bedrijf. Ze vinden het daarom ook vooral belangrijk dat hun kernwaarden overeenkomen met die van het bedrijf. Enkel de rode draad moet zeker overeenkomen tussen de werknemer en het bedrijf. Respondent8 vertelde hierover het volgende:

Als dit nu ergens verschilt is dat geen probleem, maar niet als dat een kernwaarde is. Als het bedrijf als kernwaarde heeft dat winst het belangrijkste is, dan zou ik mij daar niet in kunnen vinden omdat ik vooral persoonsgericht belangrijker vind.

Enkel Respondent16 verschilt in de mening van de andere respondenten. Hij twijfelt of hij het belangrijk vindt dat een bedrijf volledig past bij zijn eigen waarden. Dit komt omdat hij eerst een extra universitaire opleiding wou volgen om te kunnen werken in het bedrijf dat volgens hem volledig past bij zijn waarden, zoals Delvaux. Voor deze universitaire opleiding is hij echter niet geselecteerd, waardoor hij nu gekozen heeft om nog een andere universitaire opleiding bij te volgen. Hij zou dan met de kennis van deze opleiding willen werken voor een bedrijf van The Big Four. Hij denkt dat hij hier wel collega's gaat tegenkomen die niet altijd dezelfde waarden en interesses hebben als hij. Hij gelooft hierbij wel dat dit zou kunnen leiden tot conflicten met andere medewerkers.

3.1.2.3 Employer of Choice

Er werden verschillende dimensies van Employer Brand Image opgenoemd die de respondenten belangrijk vinden om een bepaald bedrijf te verkiezen boven een ander bedrijf. In volgende onderdelen worden de cruciale punten weergegeven die aanwezig moeten zijn bij een bedrijf om gezien te worden als EOC volgens de respondenten. Daarnaast wordt ook besproken wat de ideale werkomgeving is volgens de respondenten en hoe een bedrijf zijn aantrekkelijkheid voor potentiële werknemers kan vergroten.

3.1.2.3.1 Cruciale punten om gezien te worden als een EOC

De respondenten haalden tijdens de interviews aan dat alle dimensies van Employer Brand Image belangrijk zijn om als bedrijf gezien te worden als een EOC. Toch vindt de meerderheid, namelijk 12 van de 20 respondenten, vooral dat de aanwezigheid van een goede werksfeer bepalend is voor hun keuze van een bedrijf. Respondent9 zei hierover:

Een goede werksfeer moet ook aangemoedigd worden door de werkgever. Hij moet teambuildings en afterworks organiseren om de sfeer te bevorderen.

Deze mening wordt ook sterk gedeeld met Respondent5 die in het interview ook het organiseren van activiteiten voor de personeelsleden aanhaalde. Op deze manier kan ervoor gezorgd worden dat iedereen in het bedrijf een geheel vormt. Dit vindt ook Respondent13 een cruciaal punt, omdat hij vindt dat binnen een bedrijf vaak verschillende groepen aanwezig zijn.

Uit de interviews komt ook sterk het type leiderschap in het bedrijf naar voren als onderscheidende factor. Erkenning van de leider wordt dan ook als een tweede cruciaal punt gezien door 10 respondenten. Zo vinden ze dat de leider zijn personeelsleden met respect moet behandelen. Een aantal respondenten staan dan ook niet open voor een te grote hiërarchie in het bedrijf. Ze willen dat de leider toegankelijk is en dat hij niet het gevoel geeft dat enkel hij het voor het zeggen heeft. De respondenten vinden verantwoordelijkheid en het krijgen van inspraak dan ook erg belangrijk. De leider moet dus ook openstaan voor nieuwe ideeën. Respondent12 zei hierover:

Er moet meer een sociale sfeer hangen en niet van: 'doe dit en dat'. Dat je er ook terecht kan met je problemen.

Hieruit blijkt ook dat veel respondenten liever in een klein bedrijf of familiebedrijf werken, dan in een groot bedrijf. Zo denkt ook Respondent18 dat werknemers in een groot bedrijf eerder behandeld worden als een nummer, waardoor de sfeer minder aangenaam is.

Een derde factor die bepalend is om gezien te worden als een EOC is de locatie van het bedrijf. Dit is voor drie respondenten dan ook een doorslaggevende factor. Respondent13, Respondent15 en Respondent18 vinden dit voornamelijk een cruciaal punt. Als ze moeten kiezen tussen twee bedrijven waarvan enkel de afstand met de woonplaats verschilt, zullen ze kiezen voor het bedrijf dat dichterbij is.

bij hun woonplaats gelegen is. De locatie moet dus makkelijk bereikbaar zijn. Respondent13 is hierover volgende mening toegedaan:

Het mag wel een half uurtje rijden zijn, maar dan wel niet op plaatsen waar files zijn, want dat half uur kan dan langer worden.

Tot slot draagt ook het loon bij om als bedrijf gezien te worden als een EOC. Zo haalde Respondent9 aan dat een degelijk loon bepalend is voor de motivatie van de werknemer. Deze mening wordt ook gedeeld met Respondent 6, die hierover vertelde:

Het moet het ook wel waard zijn geweest om op de universiteit te hebben gezeten om eerlijk te zijn, anders had je ook op 18 jaar kunnen gaan werken.

De respondenten vinden het dus wel een must om een gemiddeld loon te krijgen, doordat ze er ook voor gestudeerd hebben.

We kunnen concluderen dat vooral de dimensies van de werkomgeving, namelijk werkcultuur en locatie, en het loon bepalend zijn om gezien te worden als een EOC. Indien een bedrijf hier sterk op inzet, zullen ze ook sneller voor dit bedrijf kiezen dan een ander bedrijf.

3.1.2.3.2 Ideale werkomgeving

De ideale werkomgeving wordt omschreven als een omgeving waar een fijne, informele sfeer hangt. Een omgeving waar de werknemers gezamenlijk in een open ruimte zitten zodat ze niet van elkaar afgesloten zitten. Het wordt ook omschreven als een plaats waar de werknemers elkaar aanvaarden en waar iedereen zich op zijn gemak en thuis voelt. Zo werd er ook aangehaald dat je het meest van de dag op je werk zit. De respondenten vinden het daarom belangrijk dat de taken afwisselend zijn en niet enkel bestaan uit standaard taken. Ook willen ze zowel individuele taken, alsook taken in teamverband om van elkaar te kunnen leren. Respondent16 haalde nog aan dat voor hem de ideale werkomgeving zichtbaar is bij Google. Hier is het bijvoorbeeld toegestaan om je hond mee naar het werk te nemen en zijn er ook fitnesszalen ter beschikking om na het werk te sporten. Tot slot biedt Google ook flexibele werkuren aan.

3.1.2.3.3 Aantrekkelijkheid van het bedrijf verhogen

Een bedrijf kan volgens de respondenten zijn aantrekkelijkheid vergroten door onder andere veel informatie te delen over het bedrijf. De respondenten haalden hier voornamelijk het gebruik van sociale media aan. Ze vinden het belangrijk dat er verhalen worden gedeeld over ervaringen van andere werknemers in het bedrijf en waarom ze graag voor het bedrijf werken. Door positieve verhalen te delen aan de buitenwereld creëert het bedrijf een goed beeld, waardoor de respondenten zich sneller aangetrokken voelen tot het bedrijf. Hierdoor kunnen de respondenten ook beter bepalen of hun waarden overeenstemmen met die van het bedrijf. Daarnaast vinden de respondenten het ook een meerwaarde wanneer een werkgever via sociale media het gevoel geeft dat hij graag wil dat

je bij zijn bedrijf komt solliciteren. Dat de werkgever ook echt moeite doet om potentiële werknemers aan te trekken.

3.1.2.4 Kanalen om op zoek te gaan naar een potentiële werkgever

Tijdens de interviews haalden de respondenten verschillende kanalen aan om op zoek te gaan naar het bedrijf waar ze graag voor willen werken. Zo blijkt dat de meeste respondenten gebruik maken van sociale media bij het zoeken van een job. Toch werd ondervonden dat ook een jobbeurs een belangrijk kanaal is. Respondent9, Respondent7 en Respondent13 gaven aan dat ze regelmatig mails krijgen van bedrijven die ze hebben ontmoet op een jobbeurs. Respondent9 vertelde hierover het volgende:

Ik krijg geregeld mails van bedrijven die ik heb ontmoet op de jobbeurs over evenementen die ze organiseren voor laatstejaarsstudenten en ook wel vacatures die momenteel openstaan bij dat bedrijf. Als ik echt op zoek ga naar een job, zou ik mij hier wel in verdiepen en er misschien ook op reageren.

Respondent1, Respondent3 en Respondent19 baseren zich dan weer voornamelijk op persoonlijke aanbevelingen die ze van anderen krijgen. Vooral gesprekken met andere studenten die op een bepaalde stageplaats gewerkt hebben vormen belangrijke kanalen. Ook van familieleden en vrienden die in een bepaald bedrijf werken, willen ze informatie bekomen om zo eventueel in contact te worden gebracht met een bedrijf. Dankzij deze persoonlijke aanbevelingen krijgen ze een duidelijk en eerlijk beeld van de werkgever en kunnen ze beter bepalen of het bedrijf bij hen past. Respondent1 voegde hier nog aan toe:

Overal zijn er denk ik wel moeilijkheden op het werk, dat weet ik ook wel. Als die kennis dan al zegt van doe het niet, dan zal ik wel snel kijken om toch iets anders te gaan doen.

Uit de interviews bleek verder dat vier respondenten ook wel eens vacatures opzoekt via Google. Ze zoeken dan voornamelijk welke functies in een bedrijf ze nu precies kunnen doen met de opleiding die ze gevolgd hebben. Daarnaast werd ook het inschrijven op een interimkantoor aangehaald door Respondent14. Respondent16 maakt ook gebruik van Robert Half, een adviesbureau voor human resources, omdat hier ook vacatures voor hogeschoolden op geplaatst worden. VDAB wordt dan weer niet gebruikt, omdat de respondenten denken dat hier geen jobs op te vinden zijn voor hogeropgeleiden. Tot slot kwam ook naar voren dat gastcolleges een belangrijk kanaal zijn om in contact te komen met bedrijven. Zo vertelde Respondent20:

Er komen dan personen vertellen over hun bedrijf en zo kan ik wel bepalen of het mij interessant lijkt. Ik zoek hun site dan wel eens op om te kijken of ze iets hebben wat bij me past.

3.1.2.4.1 Sociale media

LinkedIn, Facebook en Instagram

Bijna alle respondenten hebben een account op LinkedIn en gebruiken voornamelijk dit sociale netwerk om in contact te staan met bedrijven. Respondent9 vindt dit de gemakkelijkste manier om bedrijven te leren kennen en te achterhalen hoe het er op de werkvloer aan toegaat. Deze mening wordt ook gedeeld door Respondent4 die hierover het volgende zei:

Op LinkedIn krijg ik wel jobaanbiedingen en ze hebben veel vacatures. Dit is wel heel goed, omdat je ook kan aanduiden in welk gebied of regio je iets zoekt. Ik denk dat LinkedIn nog wel het meest efficiënt is.

Overigens gebruikt hij LinkedIn ook voornamelijk om te kijken welke jobs hij kan uitoefenen met zijn diploma, doordat dit voor hem nog niet helemaal duidelijk is en jobomschrijvingen vaak onduidelijk zijn. Ook Respondent10 gebruikt het sociale netwerk om de waarden en doelstellingen van bedrijven op te zoeken. Toch zijn er ook nog een aantal respondenten die wel een account hebben op LinkedIn, maar hier verder nog niets mee gedaan hebben.

Naast LinkedIn maken sommige respondenten ook gebruik van Facebook en Instagram, waaronder ook Respondent3. Bedrijven hebben hier vaak een eigen pagina waar ze posten over evenementen, hoe ze werken en waar ze zich mee bezig houden. Daarnaast vertelde Respondent11 ook nog over Facebook:

Ik volg bijvoorbeeld wel de gemeente waar ik woon op Facebook en soms verschijnen daar wel zo jobaanbiedingen over. Hier kijk ik dan wel altijd eens naar of ik daarvoor in aanmerking zou kunnen komen.

Respondent10 is dan weer van mening dat Facebook meer bedoeld is om contacten te onderhouden met vrienden en gebruikt het dus niet op professioneel vlak.

Belang van sociale media

Op de vraag of de respondenten het belangrijk vinden dat bedrijven op sociale media aanwezig zijn, zijn de meningen eerder verdeeld. Door negen respondenten wordt het gebruik van sociale media gezien als een grote meerwaarde. Zo kan er onder meer informatie gedeeld worden over geplande evenementen en waar het bedrijf momenteel mee bezig is. Ook de manier waarop berichten gepost worden, zegt of het bedrijf eerder formeel of informeel te werk gaat. Het zegt iets over de stijl en de cultuur van het bedrijf. Door het delen van informatie en organiseren van evenementen neemt de transparantie van het bedrijf ook toe. Respondent3 deelde hierover zijn mening:

Ik vind dat wel belangrijk omdat iedereen er tegenwoordig op zit. Bedrijven moeten ook meegaan in de ontwikkelingen en zo weet iedereen dat ze bestaan. Als een bedrijf nooit reclame maakt, dan kent niemand het. Zo krijg ik ook een idee of ik binnen de groep pas en of het bedrijf iets voor mij is.

Deze mening wordt ook gedeeld door Respondent14 die vindt dat bedrijven mee moeten met de tijd en technologie, omdat ze anders ook achter lopen op concurrentie. Verder werd ook aangehaald dat het eenvoudiger is om in contact te staan met bedrijven via sociale media. Indien je als werkzoekende vragen hebt, kan je gewoon een berichtje via sociale media sturen in plaats van een e-mail. Dit maakt het ook gemakkelijker om te achterhalen of het bedrijf je bericht gelezen heeft. Sociale media zijn volgens Respondent8 dan ook eenvoudig om bedrijven te bereiken. De meeste respondenten zitten zelf ook veel op sociale media en vinden het dan ook belangrijk om up-to-date te blijven van de activiteiten van een bedrijf.

Toch zijn er een aantal respondenten die sceptisch zijn om te connecteren met bedrijven via sociale media. Respondent5 en Respondent17 denken dat hierdoor hun privacy minder goed beschermd wordt. Bedrijven kunnen hun profiel dan ook bekijken op bijvoorbeeld Facebook, waardoor het bedrijf misschien niet geneigd is om hen aan te werven. Ze houden liever werk en privé gescheiden en zijn daarom eerder terughoudend om bedrijven te volgen op Facebook en Instagram.

Activiteit van een bedrijf op sociale media

Tijdens de interviews werd aan de respondenten gevraagd of ze zich meer aangetrokken voelen tot een bedrijf dat actiever is op sociale media in tegenstelling tot een ander bedrijf. De meningen hierover zijn eveneens eerder verdeeld. Zeven respondenten vinden dit zeker doorslaggevend. Zo werd vaak aangehaald dat er hierdoor meer informatie over het bedrijf beschikbaar is. Hierdoor wordt je dus ook meer blootgesteld aan het bedrijf en kan er beter bepaald worden of je als werknemer zou passen binnen dit bedrijf, doordat je ook een beter beeld krijgt over de bedrijfscultuur. Respondent4 haalde hierover een voorbeeld aan:

Als ze in het bedrijf bijvoorbeeld een uitstap doen, dan kunnen ze hierover posten op sociale media. Ik denk wel dat dit mensen kan aantrekken. Ze kunnen zo posten over de werksfeer in het bedrijf.

Deze informatie zou je niet bekomen indien een bedrijf slechts beperkt actief is op sociale media. Tijdens de interviews werd ook aangehaald dat de meeste studenten veel gebruik maken van sociale media, waardoor het belangrijk is dat bedrijven hier ook op inspelen om zo meer afgestudeerden aan te trekken. Respondent15 heeft hierover een sterke mening:

Ze hebben dan meer een modernere kijk op de wereld, want ik denk dat als je anno 2020 nog altijd niet actief bent op sociale media, dat je als bedrijf een beetje achterloopt. Dit wordt dan ook misschien een beetje doorgetrokken naar je bedrijf en dat ze dan op meer aspecten achterlopen. Het lijkt me niet de ideale plaats om te werken voor een pas afgestudeerde.

Toch zou het voor 13 respondenten geen doorslaggevende factor zijn. Ze gaven aan dat het bedrijf hierdoor wel een grotere naamsbekendheid heeft, waardoor ze het bedrijf zelf ook beter kennen. Ze zouden zich niet minder aangetrokken voelen indien het bedrijf minder actief is op sociale media. Andere manieren waarop de respondenten informatie zouden verzamelen om te bepalen of ze voor het bedrijf willen werken, is onder andere via de website van het bedrijf en via word-of-mouth. Respondent1 vindt dan ook het gevoel dat hij heeft bij de werkgever belangrijker dan de activiteit van het bedrijf op sociale media.

3.1.2.5 Conclusie kwalitatief onderzoek

De verschillende dimensies van Employer Brand Image die tijdens de interviews werden bevroegd, worden allemaal als heel belangrijk ervaren bij laatstejaarsstudenten bij hun keuze voor een toekomstige werkgever. Vooral de dimensies werkomgeving én loon en incentives spelen de belangrijkste rol. Deze dimensies kwamen dan ook sterk naar voren toen de respondenten bevroegd werden over hun EOC. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat Employer Brand Image en EOC aan elkaar gelinkt zijn. Ook werd uit de interviews afgeleid dat er verschillende kanalen gebruikt worden door laatstejaarsstudenten bij het kiezen van een werkgever. Voor veel respondenten is sociale media een meerwaarde, doordat ze hierdoor waardevolle informatie over het bedrijf verkrijgen. Toch is het voor de meeste respondenten geen doorslaggevende factor bij de keuze tussen bedrijven.

3.2 Kwantitatief onderzoek

Vervolgens wordt verdergegaan met het kwantitatief onderzoek van deze masterproef.

3.2.1 Methodologie

Bij het kwantitatief onderzoek werd een vragenlijst opgesteld in het software programma Qualtrics. Dit programma kan gebruikt worden om online vragenlijsten op te stellen en af te nemen bij individuen die passen bij de doelgroep van het onderzoek. Na het activeren van de vragenlijst in Qualtrics, wordt er een link gegenereerd die vervolgens onder de doelgroep kan verspreid worden. In deze masterproef werd de link naar de vragenlijst, behorend bij dit onderzoek, op 10 maart gegenereerd en dezelfde dag verspreid onder laatstejaarsstudenten van de Universiteit Hasselt via het e-mailadres enquetes@uhasselt.be, dat specifiek ontworpen is om enquêtes te versturen. Hierbij hadden we gevraagd om de e-mail te versturen naar alle laatstejaarsstudenten van alle faculteiten van de UHasselt. Ongeveer een week later, op 16 maart, werd de online vragenlijst eveneens via de link van Qualtrics verspreid via Facebook. Door de vragenlijst eveneens via Facebook te verspreiden, werden ook laatstejaarsstudenten van andere universiteiten en hogescholen aangespoord om de vragenlijst in te vullen. Om het aantal respondenten nog te verhogen werden ook kennissen van de onderzoekers, die dit academiejaar afstuderen, persoonlijk gecontacteerd om de vragenlijst in te vullen. Op 3 april werd de vragenlijst afgesloten met een totaal van 213 respondenten. Hier werd nog *data cleaning* op toegepast, maar dit wordt in paragraaf 3.2.2 toegelicht.

3.2.1.1 Ontwerp vragenlijst

Voor deze masterproef werden de vragen van de vragenlijst grotendeels gebaseerd op de vragen die Tanwar en Kumar (2019) gebruikt hebben tijdens hun onderzoek. Zo werden de vragen van de concepten werkcultuur, diversiteit, loon en incentives, POF, EOC en sociale media volledig overgenomen in deze masterproef. De vragen in verband met ethiek en CSR zijn afkomstig van zowel Tanwar en Kumar (2019) als van Shin, Won-Moo en Kang (2016). Vervolgens kwam de vraag over de locatie van de werkgever van Lievens en Highhouse (2003). De vragen in verband met de nieuwe technologie die een werkgever gebruikt, zijn afkomstig van Hur (2012). Ten slotte hebben we ook nog het construct reputatie toegevoegd. De vragen van dit concept zijn afkomstig van Ponzi, Fombrun en Gardberg (2011). Om elk van deze vragen te beantwoorden werd eerst aan de respondenten gevraagd om een bedrijf in hun achterhoofd te houden waarvoor ze graag zouden willen werken. Deze aanpak werd eveneens overgenomen van Tanwar en Kumar (2019). De lijst van bedrijven waaruit de respondenten konden kiezen, werd zelf opgesteld en bevat bedrijven zoals, Proximus, Cegeka, Nike en het ZOL. Daarnaast was er ook een optie voor de respondenten om zelf een bedrijf te kiezen. Alle vragen die tijdens deze masterproef gebruikt werden met hun originele bron, kunnen teruggevonden worden in bijlage 3. De vragen werden bovendien nog aangevuld met demografische factoren zoals leeftijd, geslacht en studierichting.

In onze vragenlijst werden alle vragen vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. In sommige gevallen werd de zinsbouw ook aangepast, zodat alles vlot leesbaar en begrijpbaar was. Er werd daarnaast ook gebruik gemaakt van een 7-punt likertschaal van helemaal niet akkoord tot helemaal akkoord.

De vragenlijst werd, zoals reeds vermeld, afgenomen via het programma Qualtrics en werd bij de respondenten verspreid via e-mail en Facebook. De e-mail met een link naar de vragenlijst werd verstuurd vanuit een e-mailadres van de UHasselt om zoveel mogelijk laatstejaarsstudenten te bereiken. Daarnaast werd ook een link naar de vragenlijst op ons profiel op Facebook gepost.

3.2.1.2 Statistische analysetechnieken

In deze masterproef werden twee tools gebruikt om de data te analyseren, namelijk SPSS versie 25 en SmartPLS 3.0. Allereerst werden de data van de respondenten vanuit Qualtrics geëxporteerd naar SPSS. In dit software programma werden de data voorbereid op de analyse en vervolgens werd een beschrijvende analyse van de steekproef en concepten uitgevoerd in SPSS. Ten slotte werd SPSS ook gebruikt om de unidimensionaliteit van de schalen te onderzoeken.

Hierna werd verder gegaan met het SmartPLS 3.0 software programma. Dit programma werd gebruikt om de validiteit en betrouwbaarheid van de schalen te onderzoeken en de data te analyseren aan de hand van PLS-SEM. De afkorting PLS-SEM staat voor *Partial Least Squares* met *Structural Equation Modeling*. Het gebruik van een *Structural Equation Modeling* techniek heeft als voordeel dat de relaties tussen items die verbonden zijn aan de latente constructen (het meetmodel) gelijktijdig kunnen onderzocht worden met de relaties tussen verschillende latente constructen (het structureel model) (Babin, Hair, & Boles, 2008). Een ander voordeel is dat PLS-SEM ideaal is voor het testen van complexe structurele modellen die bestaan uit meerdere constructen (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Ook hierdoor is deze methode zeer nuttig om te gebruiken voor deze masterproef.

Daarnaast kan PLS-SEM gebruikt worden voor zowel reflectieve als formatieve constructen. Bij reflectieve constructen reflecteren de items het onderliggende construct. Dit houdt in dat de causale relatie een richting heeft van het construct naar de bijhorende items. Eveneens typerend voor een reflectief meetmodel is dat verwacht wordt dat de indicatoren gecorreleerd zijn aan elkaar en het weglaten van één item verandert de betekenis van het construct niet. Bij de formatieve constructen vormen de items samen het onderliggende construct. De causale relatie heeft hierbij een richting van de verschillende items naar het construct. De items zijn niet noodzakelijk gecorreleerd en het weglaten van één item kan de betekenis van het construct veranderen (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003). In deze masterproef is de meerderheid van de gebruikte schalen formatief van aard, enkel het construct EOC is reflectief van aard.

Bij PLS-SEM wordt er vanuit gegaan dat de data niet normaal verdeeld zijn, waardoor er een *resampling* methode moet gebruikt worden. In deze masterproef wordt gebruik gemaakt van bootstrapping. Bootstrapping is een niet-parametrische *resampling* procedure waarbij de voorwaarde

van (multi)variante normale verdeling niet van belang zijn. Door middel van *resampling with replacement* wordt er een nieuwe verdeling gegenereerd op basis van de data. Bootstrapping onderzoekt dus de variabiliteit van de steekproefgegevens om zo de variabiliteit van een statistiek te beoordelen (Streukens & Leroi-Werelds, 2016). Er werden 10.000 bootstrap steekproeven gevormd, waarbij de grootte van elke bootstrap steekproef even groot is als de originele steekproef. Daarna werd er gekeken naar de *bias-corrected accelerated confidence intervals* om de statistische significantie van de hypothesen te testen.

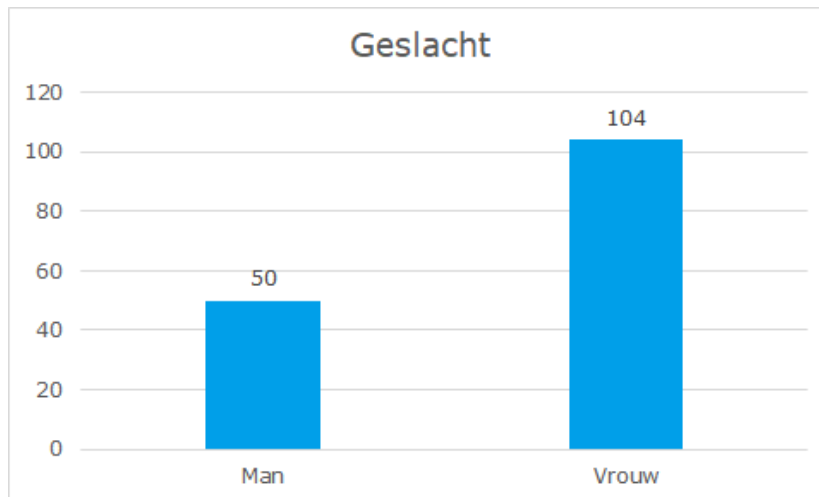
3.2.2 Voorbereiding dataset

Het verzamelen van de data werd stopgezet op 3 april 2020. Alvorens te beginnen met het analyseren van de data, werden de data vanuit Qualtrics geïmporteerd naar SPSS. Er werden 213 vragenlijsten afgenomen. De volgende stap was vervolgens om de onvolledige vragenlijsten uit de dataset te verwijderen. Na het verwijderen van de onvolledige vragenlijsten bleven er nog 156 vragenlijsten over. Er waren dus 57 respondenten die de vragenlijst eerder hebben stopgezet.

Daarnaast werden de data nog op een andere manier gecleand, namelijk respondenten die minder dan twee minuten (120 seconden) gespendeerd hebben aan het invullen van de vragenlijst werden eveneens verwijderd. Er wordt aangenomen dat deze respondenten niet voldoende tijd genomen hebben om elke vraag grondig te lezen alvorens de vragen te beantwoorden. Er bleken twee respondenten te zijn die minder dan twee minuten gespendeerd hebben aan de vragenlijst. Dit brengt ons dus op een totaal van 154 ingevulde vragenlijsten waarmee we de analyses hebben verdergezet.

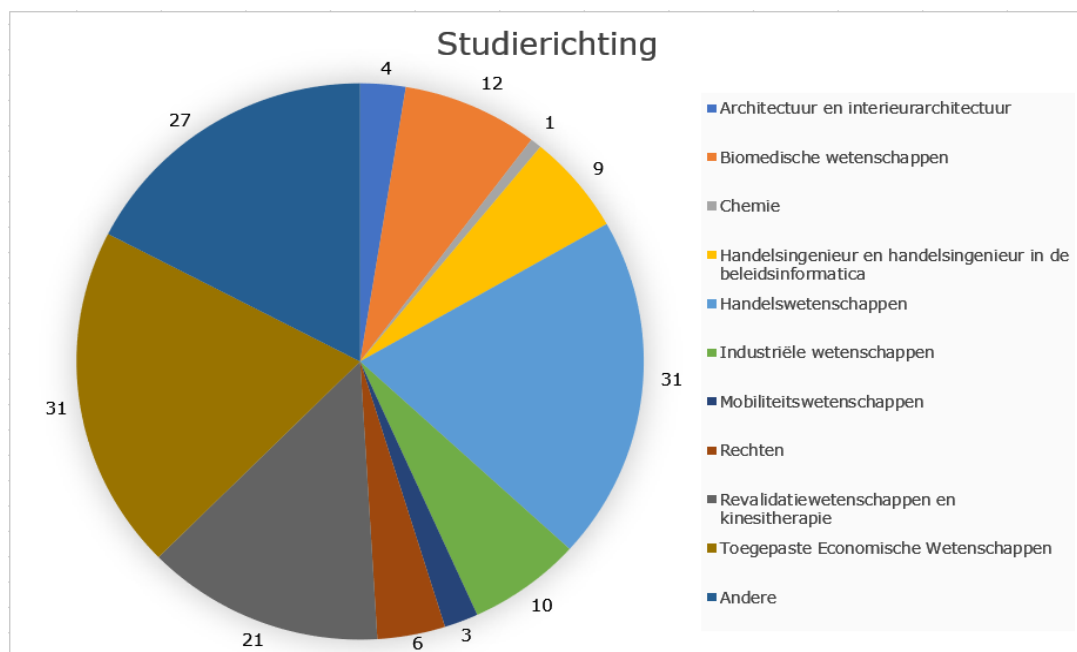
3.2.3 Beschrijving van de steekproef

De 154 respondenten die overblijven na het cleanen van de data bestaan uit 50 mannen (32%) en 104 vrouwen (68%), zoals ook zichtbaar in figuur 3. De ongelijke verdeling kan mogelijks te verklaren zijn doordat er via de posts op Facebook meer vrouwen benaderd werden dan mannen, waardoor ook meer vrouwen de vragenlijst hebben ingevuld. Verder ligt de leeftijd van de respondenten tussen de 20 en 28 jaar. De grote meerderheid van de respondenten, namelijk 131 van de 154, heeft een leeftijd tussen de 21 en 23 jaar, waardoor de gemiddelde leeftijd 22 jaar bedraagt.



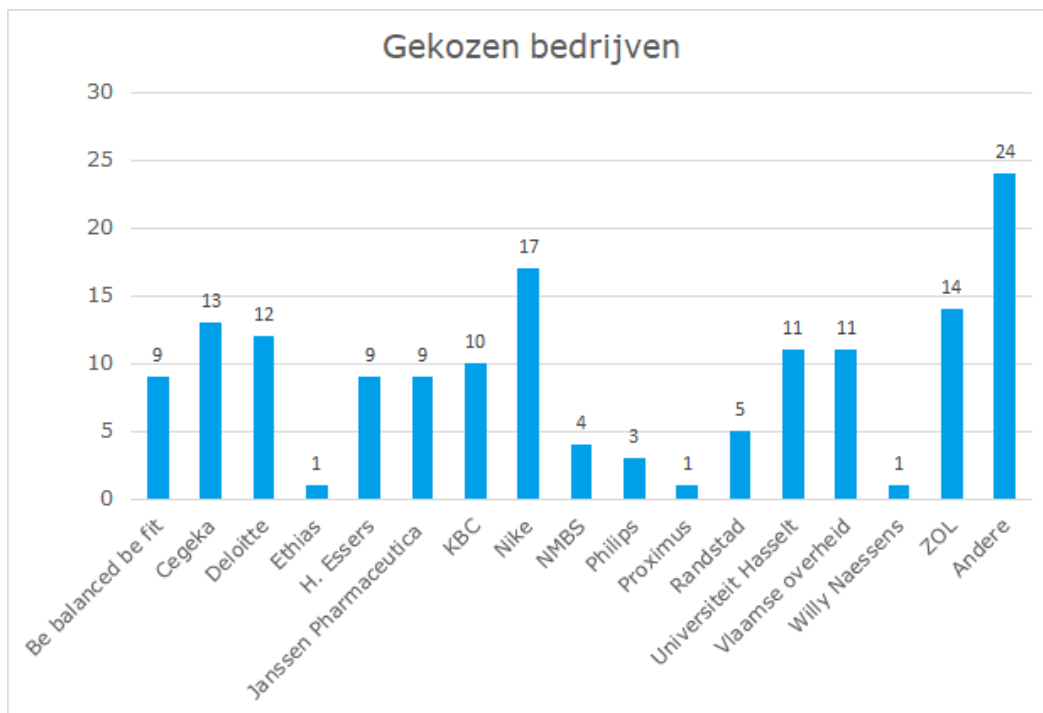
Figuur 3. Geslacht respondenten

In figuur 4 worden de verschillende studierichtingen weergegeven die de respondenten momenteel volgen. Uit de figuur blijkt dat de meeste respondenten, namelijk 31 respondenten, de studierichting Handelswetenschappen volgen en dat eveneens 31 respondenten de studierichting Toegepaste Economische Wetenschappen volgen. Daarnaast is er slechts één respondent met de studierichting Chemie. Verder zijn er ook nog 27 respondenten die een studierichting volgen waarbij de gehele opleiding of masteropleiding niet wordt aangeboden bij Universiteit Hasselt. Deze studierichtingen bestaan onder meer uit: Communicatiewetenschappen (4), Burgerlijk Ingenieur (2), Orthopedagogie (3), Geneeskunde (2), Logistiek management (2) en Master in ziekenhuisfarmacie (2).



Figuur 4. Studierichting respondenten

De respondenten moesten bij het invullen van de vragenlijst ook allemaal een bedrijf kiezen waar ze graag zouden willen werken. Dit bedrijf moesten ze dan in hun achterhoofd houden om de resterende vragen te beantwoorden. Figuur 5 geeft een overzicht van de bedrijven waaruit de respondenten konden kiezen. Uit deze lijst werd het meest gekozen voor Nike, namelijk 17 respondenten hebben dit aangeduid. Ethias, Proximus en Willy Naessens werden alle drie slechts door één respondent gekozen en hierdoor ook het minst vaak gekozen. Er is geen enkel bedrijf uit de lijst dat helemaal niet gekozen werd. Naast een lijst met bedrijven, hadden de respondenten ook de optie om een eigen bedrijf te kiezen. Dit werd door 27 respondenten gedaan. Voorbeelden van bedrijven die zij kozen zijn: PwC, Voka, Van Havermaet, Brussels Airlines en Move to cure.



Figuur 5. Gekozen bedrijven

3.2.4 Beschrijvende analyse concepten

Tabel 7 geeft een overzicht van de minima, maxima en gemiddelden per construct. Het laagste minimum is terug te vinden bij locatie, nieuwe technologie, EOC en sociale media. Deze hebben allemaal een minimum van 1.00. Bij de maxima valt op dat bij elk construct, buiten bij ethiek en CSR én sociale media, een maximum van 7.00 terug te vinden is. Dit houdt dus in dat voor deze constructen er respondenten zijn die altijd 'Helemaal akkoord' waren met de stellingen van een specifiek construct. Sociale media heeft het laagste gemiddelde, dit bedraagt 4.07. Het hoogste gemiddelde is terug te vinden bij diversiteit, dit construct heeft een gemiddelde van 5.71.

Tabel 7. Minimum, maximum en gemiddelde per construct

Construct	Minimum	Maximum	Gemiddelde
Werkcultuur	3.33	7.00	5.29
Locatie	1.00	7.00	4.58
Nieuwe technologie	1.00	7.00	5.19
Ethiek en CSR	3.71	6.86	5.48
Diversiteit	3.25	7.00	5.71
Loon en incentives	2.33	7.00	5.01
Reputatie	3.33	7.00	5.69
POF	4.00	7.00	5.54
EOC	1.00	7.00	5.02
Sociale media	1.00	6.67	4.07

3.2.5 Data-analyse

Bij het analyseren van de data worden drie onderdelen onderzocht. Ten eerste wordt dieper ingegaan op het meetmodel, vervolgens wordt het structureel model geanalyseerd en ten slotte wordt ook de analyse van de moderator, het gebruik van sociale media, besproken.

3.2.5.1 Analyse meetmodel

In dit onderdeel van de data-analyse wordt dieper ingegaan op het meetmodel. Dit wordt ook wel het *outer model* genoemd. Hier worden dus de relaties tussen de constructen en de bijhorende items geanalyseerd. Om deze relaties te kunnen onderzoeken wordt eerst dieper ingegaan op de unidimensionaliteit, vervolgens wordt de betrouwbaarheid onderzocht en ten slotte komt ook de validiteit aan bod. Afhankelijk van de aard van elk construct, worden andere testen toegepast. Tabel 8 geeft een overzicht van de verschillende testen die gebruikt worden voor een reflectief construct en een formatief construct.

Tabel 8. Type test per construct

Type construct	Construct	Type test
Reflectief construct	EOC	Unidimensionaliteit Internal consistency reliability Content validity Item validity (outer loadings) Within-method convergent validity Discriminant validity
Formatief construct	Werkomgeving Ethiek en CSR Diversiteit Loon en incentives Reputatie	Content validity Item validity (item weights) Discriminant validity

3.2.5.1.1 Unidimensionaliteit

Bij het onderzoeken van unidimensionaliteit wordt eigenlijk nagegaan of een set van items de onderliggende basis vormen voor één construct (Leroi-Werelds, Streukens, Brady, & Swinnen, 2014). Om dit statistisch te kunnen testen wordt de methode gebruikt van Sahmer, Hanafi en Qannari (2006). Deze onderzoekers gaven aan dat een set items enkel unidimensioneel is als de eerste eigenwaarde groter is dan 1 én de tweede eigenwaarde kleiner is dan 1 (Sahmer, Hanafi, & Qannari, 2006). Deze factoranalyse wordt uitgevoerd in het softwareprogramma SPSS en kan enkel getest worden voor reflectieve constructen. Dus in dit onderzoek kan enkel de unidimensionaliteit van het construct EOC getest worden. Het is niet mogelijk om de unidimensionaliteit van formatieve constructen te testen. Na de analyse in SPSS, blijkt dat voor het construct EOC, de eerste eigenwaarde 2.637 bedraagt en de tweede eigenwaarde 0.206 bedraagt. Dus de eerste eigenwaarde is groter dan 1 en de tweede eigenwaarde is kleiner dan 1. Dit betekent dat er slechts één onderliggend construct, namelijk EOC, aan de basis ligt voor de bijhorende, onderzochte items.

3.2.5.1.2 Betrouwbaarheid

Het is ook belangrijk om de betrouwbaarheid of de mate van consistentie te onderzoeken. Betrouwbaarheid impliceert dat een item consistente resultaten heeft als er opnieuw getest zou worden (Malhotra, Nunan, & Birks, 2017). Enkel voor het reflectieve construct, EOC, werd de betrouwbaarheid onderzocht door de *Internal consistency reliability* te analyseren. Hierbij meet elk item een bepaald aspect van het construct en de items moeten consistent zijn in wat ze aangeven over het construct. Er wordt dus gefocust op de interne consistentie van de set van items die het construct bepalen (Malhotra et al., 2017). In deze masterproef werden twee type testen van *Internal consistency reliability* toegepast, namelijk *Cronbach's alpha* en *Composite reliability*. Het minimum waar beide maatstaven aan moeten voldoen, is dat hun waarde groter moet zijn dan 0.60. Idealiter

zijn beide waarden zelfs groter dan 0.70. In dit geval zijn beide waarden zelfs groter dan 0.9, zoals weergegeven in tabel 9. Er kan dus vanuit gegaan worden dat voldaan wordt aan de betrouwbaarheidsvereiste.

Tabel 9. Internal consistency reliability voor EOC

Construct	Cronbach's alpha	Composite reliability
EOC	0.931	0.956

3.2.5.1.3 Validiteit

Ten slotte werd ook de validiteit getest. Validiteit is gerelateerd aan het feit of de items die gebruikt worden om het construct te onderzoeken, ook effectief volledig de lading van het construct dekken (Malhotra et al., 2017). Er werden vier validiteitstesten uitgevoerd, namelijk *Content validity*, *Item validity*, *Within-method convergent validity* en *Discriminant validity*.

Content validity

Content validity is een subjectieve, maar toch systematische evaluatie van de mate waarin de inhoud van het meetinstrument, de set items, geschikt is om het construct te onderzoeken. Met andere woorden onderzoekt dit type validiteitstest of de set items per construct meet wat het moet meten en niets anders (Malhotra et al., 2017). Het wordt gebruikt voor zowel formatieve als reflectieve constructen. Om de items van de constructen van het conceptueel model van onze masterproef te bepalen, hebben we gebruik gemaakt van gevalideerde schalen uit andere onderzoeken die al uitvoerig getest zijn. We hebben telkens kritisch naar elk item gekeken. Bij het construct reputatie hebben we echter nog twee extra items toegevoegd die bekomen werden via het kwalitatief onderzoek, namelijk 'Ik vind het belangrijk dat deze organisatie een goede reputatie heeft' en 'Ik vind het belangrijk wat anderen denken over de reputatie van deze organisatie'.

Item validity

Item validity geeft de mate weer waarin een set items bij een bepaald construct hoort. Het gaat dus na of elk item het construct ook effectief meet dat het verwacht wordt te meten. Voor reflectieve constructen is voldaan aan *item validity* indien er een grote en significante relatie is tussen elk item en zijn construct. De ladingen moet een minimum waarde hebben van 0.5, maar er wordt geopteerd voor een waarde groter dan 0.7 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; MacKenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011). Uit tabel 10 blijkt dat alle items van het construct EOC voldoen aan beiden voorwaarden. Alle ladingen zijn significant op 5% significantieniveau en daarnaast ook groter dan 0.7.

Tabel 10. Outer loadings

Item	Lading	[2,5% ; 97,5%] BI
EOC_1	0.943*	[0.919 ; 0.960]
EOC_2	0.943*	[0.919 ; 0.961]
EOC_3	0.926*	[0.890 ; 0.951]

* Significant op 5% significantieniveau

Bij formatieve constructen wordt een andere methode gebruikt om naar *item validity* te kijken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de *item weights*. In tabel 11 wordt een overzicht gegeven van de items per construct, de *item weights* en de betrouwbaarheidsintervallen. Wanneer 0 niet binnen de betrouwbaarheidsintervallen valt, mogen we stellen dat de *item weights* significant zijn.

Tabel 11. Item weights

Items per construct	Item weights	[2,5% ; 97,5%] BI
WERK_1 → Werkomgeving	0.175	[-0.075 ; 0.459]
WERK_2 → Werkomgeving	0.584	[0.381 ; 0.806]*
WERK_3 → Werkomgeving	-0.074	[-0.335 ; 0.195]
WERK_4 → Werkomgeving	0.461	[0.251 ; 0.715]*
WERK_5 → Werkomgeving	-0.035	[-0.308 ; 0.247]
WERK_6 → Werkomgeving	0.122	[-0.140 ; 0.400]
WERK_7 → Werkomgeving	-0.026	[-0.305 ; 0.285]
WERK_8 → Werkomgeving	0.141	[-0.312 ; 0.599]
WERK_9 → Werkomgeving	-0.074	[-0.537 ; 0.365]
CSR_1 → Ethiek en CSR	0.533	[0.244 ; 0.776]*
CSR_2 → Ethiek en CSR	0.210	[-0.028 ; 0.503]
CSR_3 → Ethiek en CSR	-0.062	[-0.360 ; 0.242]
CSR_4 → Ethiek en CSR	0.261	[-0.014 ; 0.567]
CSR_5 → Ethiek en CSR	0.211	[-0.179 ; 0.598]
CSR_6 → Ethiek en CSR	0.294	[-0.047 ; 0.673]
CSR_7 → Ethiek en CSR	0.075	[-0.208 ; 0.339]
DIV_1 → Diversiteit	0.744	[0.374 ; 1.133]*
DIV_2 → Diversiteit	0.318	[-0.068 ; 0.666]
DIV_3 → Diversiteit	0.485	[0.164 ; 0.813]*

DIV_4 → Diversiteit	-0.423	[-0.882 ; - 0.013]*
LOON_1 → Loon en incentives	0.856	[-0.377 ; 1.418]
LOON_2 → Loon en incentives	-0.262	[-1.284 ; 1.149]
LOON_3 → Loon en incentives	0.371	[-1.072 ; 1.446]
REP_1 → Reputatie	-0.122	[-0.353 ; 0.094]
REP_2 → Reputatie	0.851	[0.597 ; 1.104]*
REP_3 → Reputatie	-0.080	[-0.376 ; 0.188]
REP_4 → Reputatie	0.251	[0.004 ; 0.535]*
REP_5 → Reputatie	0.128	[-0.158 ; 0.372]
REP_6 → Reputatie	0.099	[-0.124 ; 0.355]
POF_1 → POF	0.111	[-0.098 ; 0.352]
POF_2 → POF	0.295	[0.078 ; 0.538]*
POF_3 → POF	0.323	[0.082 ; 0.544]*
POF_4 → POF	0.477	[0.272 ; 0.674]*

* Significant op 5% significantieniveau

De items waarbij de *item weights* significant bevonden worden, zijn: WERK_2, WERK_4, CSR_1, DIV_1, DIV_3, DIV_4, REP_2, REP_4, POF_2, POF_3 en POF_4. Doordat een aantal van de *weights* niet significant blijken te zijn, zoals ook zichtbaar in de tabel, wordt ook de multicollineariteit geanalyseerd. Om te kijken of er multicollineariteit aanwezig is, wordt gebruik gemaakt van de *Variance Inflation Factor* (VIF). De VIF-waarde moet kleiner zijn dan vijf om te kunnen stellen dat er geen multicollineariteit is (Kim, 2019). Tabel 12 geeft de VIF-waarde voor elk item weer. Hieruit blijkt dat er geen multicollineariteit aanwezig is en dus kunnen deze constructen verder gebruikt worden in de analyse.

Tabel 12. VIF-waarde per item

Item	VIF-waarde
WERK_1	1.370
WERK_2	1.378
WERK_3	1.376
WERK_4	1.339
WERK_5	1.187
WERK_6	1.328
WERK_7	1.094

WERK_8	2.766
WERK_9	2.792
CSR_1	1.334
CSR_2	1.244
CSR_3	1.844
CSR_4	1.343
CSR_5	1.711
CSR_6	2.527
CSR_7	1.448
DIV_1	1.784
DIV_2	1.159
DIV_3	1.297
DIV_4	1.682
LOON_1	1.709
LOON_2	1.642
LOON_3	2.060
REP_1	1.644
REP_2	2.430
REP_3	2.044
REP_4	1.831
REP_5	1.786
REP_6	1.657
POF_1	1.540
POF_2	1.988
POF_3	2.091
POF_4	1.639

Within-method convergent validity

Within-method convergent validity wordt enkel gecontroleerd voor reflectieve constructen en het geeft de mate weer waarin de verschillende items van een construct in overeenstemming zijn met elkaar. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het criterium *Average Variance Extracted (AVE)*. Er is voldaan aan de *within-method convergent validity* indien AVE groter is dan 0.5, doordat de meerderheid van de variantie in de items dan verklaard wordt door het bijhorende construct (Leroi-Werelds et al., 2014). AVE van het construct EOC bedraagt 0.879, waardoor we kunnen stellen dat aan *within-method convergent validity* is voldaan.

Discriminant Validity

Met *discriminant validity* wordt de mate nagegaan waarin een construct verschilt van andere constructen binnen het conceptueel model en waarbij de constructen dus niet gecorreleerd zijn aan elkaar (Malhotra et al., 2017). Deze validiteit wordt voor zowel reflectieve als formatieve constructen gebruikt. Bij reflectieve constructen wordt er gekeken naar de *Heterotrait-monotrait-ratio of correlations*, ook wel HTMT-ratio genoemd (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Er is voldaan aan *discriminant validity* indien de HTMT-ratio kleiner is dan 0.85. Doordat de HTMT-ratio altijd berekend wordt voor elk paar reflectieve constructen, is het niet mogelijk om naar deze ratio te kijken doordat er in deze masterproef slechts één reflectief construct is, namelijk EOC. Om deze reden wordt er voor het construct EOC dezelfde methode toegepast als die voor formatieve constructen gebruikt wordt, namelijk het opstellen van betrouwbaarheidsintervallen. De betrouwbaarheidsintervallen worden berekend aan de hand van volgende formule: $[LVS\text{-correlatie} \pm \sqrt{\frac{1}{N-3}}]$. Hierbij staat N voor de steekproefgrootte. De verschillende constructen mogen niet perfect gerelateerd zijn aan elkaar, wat inhoudt dat de absolute waarde 1 niet binnen de betrouwbaarheidsintervallen mag vallen. Indien de absolute waarde 1 niet binnen de betrouwbaarheidsintervallen valt, mogen we spreken over *discriminant validity* (MacKenzie, Podsakoff, & Jarvis, 2005). In tabel 13 wordt een overzicht weergegeven van de verschillende betrouwbaarheidsintervallen. Voor alle constructen valt de absolute waarde van 1 buiten de betrouwbaarheidsintervallen. Er is dus voldaan aan *discriminant validity*.

Tabel 13. Betrouwbaarheidsintervallen discriminant validity

	Werkomgeving	Ethiek en CSR	Diversiteit	Loon en Incentives	Reputatie	POF	EOC
Werkomgeving							
Ethiek en CSR	[0.446;0.608]						
Diversiteit	[0.352;0.514]	[0.302;0.464]					
Loon en Incentives	[0.025;0.187]	[-0.018;0.144]	[0.054;0.216]				
Reputatie	[0.519;0.681]	[0.472;0.634]	[0.285;0.447]	[0.107;0.269]			
POF	[0.452;0.614]	[0.472;0.634]	[0.343;0.505]	[0.001;0.163]	[0.565;0.727]		
EOC	[0.371;0.535]	[0.333;0.495]	[0.536;0.698]	[0.074;0.236]	[0.502;0.664]	[0.536;0.698]	

3.2.5.2 Analyse structureel model

In dit onderdeel wordt het structureel model geanalyseerd. Dit wordt ook wel het *inner model* genoemd. Hier worden dus de relaties tussen de constructen onderling geanalyseerd. Allereerst wordt gekeken naar *overall model performance* aan de hand van de *coefficient of determination*. Vervolgens worden dan de verschillende path coëfficiënten geanalyseerd om de statistische significantie van de hypothesen te testen.

3.2.5.2.1 Coefficient of determination

Om de *overall model performance* van het structureel model te achterhalen, werd gebruik gemaakt van de *coefficient of determination*, ook wel R^2 genaamd. Deze coëfficiënt geeft het percentage variantie weer dat het model, een set van onafhankelijke variabelen, verklaart van de afhankelijke variabelen (Malhotra et al., 2017). Met andere woorden geeft het dus weer in welke mate de afhankelijke variabelen voorspeld worden door de onafhankelijke variabelen (Rao, 1973). Deze coëfficiënt wordt geanalyseerd voor elk endogeen construct. Een endogeen construct is een construct dat in functie is van een ander construct. In deze masterproef zijn de constructen POF en EOC endogeen. Voor de analyse van de *overall model performance* in deze masterproef wordt gekeken naar de significantie van R^2 -adjusted aan de hand van bootstrap betrouwbaarheidsintervallen. R^2 -adjusted maakt de afweging tussen het toevoegen van een variabele en de hoeveelheid verklaarde variantie die deze variabele toevoegt (Malhotra et al., 2017). Uit de analyse blijkt dat de R^2 -adjusted van POF en EOC significant zijn op 5% significantieniveau, zoals ook zichtbaar in tabel 14.

Tabel 14. R^2 -adjusted

Construct	R^2-adjusted	[2,5% ; 97,5%] BI
POF	0.488*	[0.344 ; 0.531]
EOC	0.376*	[0.254 ; 0.480]

* Significant op 5% significantieniveau

Daarnaast kan er ook gebruik gemaakt worden van heuristieken om de waarde van R^2 -adjusted te beoordelen. Een waarde boven 0.67 wordt beschouwd als hoog, een waarde tussen 0.33 en 0.67 wordt beschouwd als middelmatig en een waarde tussen 0.19 en 0.33 wordt beschouwd als laag. Een waarde onder 0.19 is onvoldoende (Chin, 1998). De R^2 -adjusted van POF en EOC zijn dus allebei middelmatig.

3.2.5.2.2 Individuele coëfficiënten (Path-analyses)

Om de verschillende hypothesen te testen wordt er gekeken naar de *path coefficients*. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van de bootstrap betrouwbaarheidsintervallen. De hypothesen worden ondersteund indien het getal 0 niet in de betrouwbaarheidsintervallen valt. Dan kunnen we stellen dat de coëfficiënt significant is op 5% significantieniveau. Doordat alle hypothesen een positieve relatie verwachten, is een positief teken ook een voorwaarde. Met andere woorden, indien de

betrouwbaarheidsintervallen het getal 0 bevatten of het teken van de coëfficiënt is negatief, dan worden de hypothesen niet ondersteund. In tabel 15 is zichtbaar dat hypothesen H1a en H1d niet ondersteund worden.

Tabel 15. Resultaten hypothese 1 structureel model

Hypothese	Path	Coëfficiënt	[2,5% ; 97,5%] BI	Significantie
H1a	Werkomgeving → POF	0.111	[-0.094 ; 0.228]	Niet significant
H1b	Ethiek en CSR → POF	0.210	[0.059 ; 0.336]	Significant
H1c	Diversiteit → POF	0.148	[0.020 ; 0.281]	Significant
H1d	Loon en incentives → POF	-0.041	[-0.311 ; 0.022]	Niet significant
H1e	Reputatie → POF	0.418	[0.292 ; 0.576]	Significant

Uit deze resultaten blijkt dat twee hypothesen niet ondersteund worden. Enerzijds is de relatie tussen Werkomgeving en POF ($\beta = 0.111$; BI [-0.094 ; 0.228]) niet significant en anderzijds is de relatie tussen Loon en incentives en POF ($\beta = -0.041$; BI [-0.311 ; 0.022]) ook niet significant. Hypothese 1a en 1d worden hierdoor niet ondersteund. De overige hypothesen worden wel volledig ondersteund. Hypothese 1b onderzoekt de positieve relatie tussen Ethiek en CSR en POF ($\beta = 0.210$; BI [0.059 ; 0.336]). Deze relatie is significant en bevat een positief teken. Hypothese 1c onderzoekt de positieve relatie tussen Diversiteit en POF ($\beta = 0.148$; BI [0.020 ; 0.281]). Deze relatie is eveneens significant en heeft ook een positief teken. Ten slotte is ook hypothese 1e, die de positieve relatie tussen reputatie en POF ($\beta = 0.418$; BI [0.292 ; 0.576]) onderzoekt, significant en heeft een positief teken.

Mediator effect

Bij de tweede hypothese wordt het mediërend effect van POF tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC onderzocht. Wanneer een derde variabele tussenkomt tussen twee gerelateerde constructen, spreken we over een mediator. Wanneer er een verandering plaatsvindt in een exogeen construct, in deze masterproef de verschillende dimensies van Employer Brand Image, zorgt dit voor een verandering in de mediator, POF. De mediator zorgt op zijn beurt voor een verandering in een endogeen construct, in dit geval EOC (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Er wordt in tabel 16 een overzicht weergegeven van elke dimensie van Employer Brand Image en zijn relatie tot EOC, ook wel direct effect genoemd, en de relatie tussen POF en EOC. Wanneer het directe effect en het indirecte effect (i.e. de relatie tussen elke dimensie van Employer Brand Image en EOC met POF als mediator) significant blijken te zijn, spreken we over een gedeeltelijke mediatie. Indien het directe effect niet significant blijkt te zijn, maar het indirecte effect wel, spreken we over een volledige mediatie. Tot slot vindt er geen mediatie plaats indien het directe en indirecte effect allebei niet significant zijn (Zhao, Lynch, & Chen, 2010). Uit tabel 15, 16 en 17 blijkt dat POF geen mediator is bij de dimensies werkomgeving én loon en incentives. Bij de overige dimensies is POF een gedeeltelijke mediator. Er is in geen enkel geval sprake van een volledige mediatie.

Tabel 16. Path coëfficiënten directe effecten

Path directe effect	Coëfficiënt	[2,5% ; 97,5%] BI	Significantie
Werkomgeving → EOC	0.068	[-0.060 ; 0.141]	Niet significant
Ethiek en CSR → EOC	0.129	[0.036 ; 0.208]	Significant
Diversiteit → EOC	0.091	[0.012 ; 0.176]	Significant
Loon en incentives → EOC	-0.025	[-0.161 ; 0.014]	Niet significant
Reputatie → EOC	0.258	[0.165 ; 0.378]	Significant
POF → EOC	0.617	[0.509 ; 0.696]	Significant

Tabel 17. Path coëfficiënten indirecte effecten

Path indirecte effect	Coëfficiënt	[2,5% ; 97,5%] BI	Significantie	Mediatie
Werkomgeving → POF → EOC	0.068	[-0.060 ; 0.141]	Niet significant	Geen mediatie
Ethiek en CSR → POF → EOC	0.129	[0.036 ; 0.208]	Significant	Gedeeltelijke mediatie
Diversiteit → POF → EOC	0.091	[0.012 ; 0.176]	Significant	Gedeeltelijke mediatie
Loon en incentives → POF → EOC	-0.025	[-0.161 ; 0.014]	Niet significant	Geen mediatie
Reputatie → POF → EOC	0.258	[0.165 ; 0.378]	Significant	Gedeeltelijke mediatie

3.2.5.3 Analyse moderator

Als laatste stap om het structureel model te onderzoeken, werd het modererend effect van het gebruik van sociale media onderzocht. Dit komt overeen met hypothese 3 van het conceptueel model. Meer specifiek, wordt door dit modererend effect onderzocht of het gebruik van sociale media door de werkgever een positieve invloed heeft op de relatie tussen POF en EOC. Om deze analyse te kunnen uitvoeren in SmartPLS moet eerst een mediaan split in SPSS worden toegepast. De waarde 4 op de likertschaal is de mediaan. Deze mediaan split wordt uitgevoerd op het potentieel modererend construct 'het gebruik van sociale media'. Hierdoor werden de respondenten verdeeld in twee groepen. Van deze twee groepen scoorde groep 1 'hoog' op sociale media, dit komt overeen met een score hoger dan 4 op de likertschaal. De andere groep, groep 2, scoorde 'laag' op sociale media, dit komt overeen met een score lager of gelijk aan 4 op de likertschaal. Vervolgens werd deze data in SPSS overgezet naar SmartPLS en werd een *Multigroup analysis*, ook wel PLS-MGA genaamd, uitgevoerd. Voor PLS-MGA werd in tegenstelling tot de overige bootstrapping gebruik gemaakt van 5.000 bootstraps in plaats van 10.000 bootstraps, omdat het uitvoeren van 10.000 bootstraps een te grote rekenkracht vereiste van de computer.

Uit de analyse, zoals weergegeven in tabel 18, blijkt dat er voor de relatie tussen POF en EOC geen significant verschil is tussen werkgevers met een laag en hoog gebruik van sociale media. De relatie tussen POF en EOC wordt dus niet gemodereerd door het gebruik van sociale media. Hierdoor kan hypothese 3 niet worden ondersteund. Voor de volledigheid werd eveneens het potentieel modererend effect op de dimensies van Employer Brand Image getest. Zo blijkt wel dat er een modererend effect plaatsvindt op de relatie tussen werkomgeving en POF en eveneens op de relatie tussen werkomgeving en EOC. Als werkgever de werkomgeving promoten via sociale media is dus het enige dat een versterkende invloed heeft op de relaties tussen werkomgeving en POF enerzijds en tussen werkomgeving en EOC anderzijds volgens deze analyses. Dit wordt ook duidelijk in tabel 19, waar de relaties tussen enerzijds werkomgeving en POF en anderzijds tussen werkomgeving en EOC worden weergegeven voor werkgevers die 'hoog' scoorden op het gebruik van sociale media. Voor werkgevers die 'laag' scoorden op het gebruik van sociale media was deze relatie niet significant.

Tabel 18. Resultaten modererend effect

Path	β Hoog	β Laag	β (Hoog - laag)	P-waarde	Significantie
POF → EOC	0.645	0.565	0.080	0.425	Niet significant
Werkomgeving → POF	0.502	0.039	0.463	0.007	Significant
Werkomgeving → EOC	0.324	0.022	0.302	0.006	Significant
Ethiek en CSR → POF	0.139	0.243	-0.104	0.466	Niet significant
Ethiek en CSR → EOC	0.090	0.137	-0.047	0.587	Niet significant
Diversiteit → POF	0.026	0.101	-0.075	0.534	Niet significant
Diversiteit → EOC	0.017	0.057	-0.040	0.590	Niet significant
Loon en incentives → POF	-0.134	0.065	-0.199	0.238	Niet significant
Loon en incentives → EOC	-0.087	0.036	-0.123	0.242	Niet significant
Reputatie → POF	0.183	0.467	-0.284	0.062	Niet significant
Reputatie → EOC	0.118	0.264	-0.146	0.169	Niet significant

Tabel 19. 'Hoog' vs 'laag' gebruik van sociale media bij werkomgeving

Path	P-waarde	Significantie
Werkomgeving → POF (bij 'hoge' sociale media)	0.000	Significant
Werkomgeving → POF (bij 'lage' sociale media)	0.745	Niet significant
Werkomgeving → EOC (bij 'hoge' sociale media)	0.000	Significant
Werkomgeving → EOC (bij 'lage' sociale media)	0.751	Niet significant

3.2.6 Conclusie kwantitatief onderzoek

Tabel 20 geeft een overzicht van de verschillende hypothesen die onderzocht werden en er wordt eveneens aangegeven of de hypothesen significant zijn, dus of ze ondersteund worden of niet.

Tabel 20. Overzicht significante hypothesen

Hypothese 1a	Werkomgeving is positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.	Niet significant
Hypothese 1b	Ethiek en CSR zijn positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.	Significant
Hypothese 1c	Diversiteit is positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.	Significant
Hypothese 1d	Loon en incentives zijn positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.	Niet significant
Hypothese 1e	Reputatie is positief gerelateerd aan Person-Organisation Fit.	Significant
Hypothese 2	Person-Organisation Fit is een mediator tussen de dimensies van Employer Brand Image en Employer of Choice.	Enkel gedeeltelijke mediatie bij ethiek en CSR, diversiteit en reputatie
Hypothese 3	De potentiële werknemers perceptie van het gebruik van sociale media door de werkgever is een positieve moderator tussen de relatie van Person-Organisation fit en Employer of Choice.	Niet significant (wel modererend effect bij werkomgeving)

4. Conclusie

In de conclusie zullen we eerst de bevindingen rapporteren van zowel het kwalitatief onderzoek als het kwantitatief onderzoek. Daarna zullen we dan ook mogelijke verklaringen geven tussen enerzijds afwijkingen tussen het kwalitatief en kwantitatief onderzoek en anderzijds afwijkingen met het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019).

4.1 Bevindingen

In dit onderdeel zullen we een antwoord formuleren op onze onderzoeksvragen. De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt als volgt: "Wat is de relatie tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC in een sociale media context?". Hierbij hebben we de onderzoeksvraag nog verder opgedeeld in volgende deelvragen: "Welke dimensies van Employer Brand Image dragen bij aan de creatie van POF?", "Wat is de rol van POF in de relatie tussen Employer Brand Image en EOC?" en "Wat is de rol van het gebruik van sociale media in de relatie tussen POF en EOC?". We zullen bij het beantwoorden van deze onderzoeksvragen een opsplitsing maken tussen de bevindingen van het kwalitatief onderzoek en de bevindingen van het kwantitatief onderzoek.

4.1.1 Bevindingen kwalitatief onderzoek

Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten alle dimensies van Employer Brand Image die in deze masterproef onderzocht werden, als belangrijk beschouwen wanneer ze bij een bedrijf gaan solliciteren. Toch komt bij de grote meerderheid, namelijk 18 van de 20 respondenten, naar voren dat de werkomgeving een cruciale factor is. Vooral de werkcultuur werd hierbij het meest aangehaald. De werkcultuur van een bedrijf bestaat uit verschillende elementen zoals: relaties met collega's, werk-privé balans, jobzekerheid, training opportuniteiten, flexibele uren, mogelijkheid tot thuiswerk enzovoort. Een aantal respondenten vinden dat er vooral een goede relatie moet zijn tussen de collega's, andere respondenten vinden dan weer de training opportuniteiten een must. Welke elementen binnen werkcultuur het meest van belang zijn, varieert dus tussen de respondenten. Over de locatie van het bedrijf ten opzichte van de woonplaats zijn de meningen dan weer meer verdeeld. Voor een aantal respondenten is dit cruciaal, voor andere respondenten vormt de locatie dan weer geen drempel om bij een bedrijf te solliciteren. Daarnaast werd bij het gebruik van nieuwe technologie voornamelijk aangehaald dat een bedrijf hedendaags moet zijn en moet meegaan met de tijd, maar de allernieuwste technologie gebruiken is daarom geen vereiste.

Verder vindt ook de meerderheid, namelijk 13 van de 20 respondenten, loon en incentives de tweede belangrijkste dimensie van Employer Brand Image. Door de opleiding die ze gevolgd hebben, vinden ze dat ze een gemiddeld loon moeten verdienen. Toch werd ook aangehaald dat ze beseffen dat ze geen hoog startersloon zullen ontvangen, ze zijn dan ook tevreden met een gemiddeld loon. Bij de

overige dimensies kan minder duidelijk een onderscheid gemaakt worden in de volgorde van belangrijkheid. Ondanks dat ze als minder belangrijk beschouwd worden, spelen ze toch een rol bij het kiezen van een werkgever.

Alle respondenten, met uitzondering van één respondent, delen de mening dat er een POF aanwezig moet zijn alvorens ze bij een bepaald bedrijf willen werken. Indien het bedrijf niet dezelfde waarden heeft als hen, denken ze dat ze zich niet op hun plaats zullen voelen in het bedrijf. Dit zal er dan ook voor zorgen dat ze niet graag naar het werk gaan en het bedrijf sneller terug zullen verlaten. Als er dus een POF bestaat tussen de respondenten en het bedrijf waar ze willen solliciteren, zullen ze dit bedrijf dan ook sneller zien als een EOC. We kunnen dus stellen dat POF hier een mediator is tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC. Toch benadrukten de respondenten dat het niet mogelijk is dat al hun waarden overeenkomen met die van het bedrijf. Het belangrijkste voor hen is dat vooral hun kernwaarden overeenstemmen met die van het bedrijf.

Tot slot maakt de meerderheid van de respondenten gebruik van sociale media als kanaal om op zoek te gaan naar een potentiële werkgever. Vooral LinkedIn wordt gezien als het meest efficiënte sociale netwerk om informatie te vergaren over een bedrijf. Op de vraag of de respondenten het ook belangrijk vinden dat bedrijven actief zijn op sociale media, zijn de meningen dan weer meer verdeeld. Negen respondenten vinden het een grote meerwaarde omdat ze op deze manier meer te weten komen over de bedrijfscultuur. Een aantal respondenten zijn dan weer eerder terughoudend om bedrijven te volgen op sociale media, omdat ze werk en privé liever gescheiden houden. Ondanks dat de meerderheid de meerwaarde van het gebruik van sociale media door bedrijven inziet, zou het voor hen geen doorslaggevende factor zijn. Ze zijn bereid om te werken voor een bedrijf dat minder actief is op sociale media. We kunnen hieruit dus afleiden dat het gebruik van sociale media niet als een modererende factor wordt beschouwd tussen POF en EOC.

4.1.2 Bevindingen kwantitatief onderzoek

In het kwantitatief onderdeel van dit onderzoek werden de onderzoeksvragen, waaruit hypothesen voortvloeiden, statistisch getest aan de hand van de software programma's SPSS en SmartPLS. Tabel 21 geeft een overzicht van de verschillende geanalyseerde hypothesen en geeft ook aan of de hypothese significant is of niet. Daarnaast geeft deze tabel ook een vergelijking met het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019).

Als eerste blijkt dat de dimensies werkomgeving én loon en incentives van Employer Brand Image niet significant zijn in relatie tot POF. Dit in tegenstelling tot het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019) waar deze twee dimensies wel significant zijn. Een belangrijke opmerking hierbij is dat de dimensie werkomgeving in dit onderzoek werd uitgebreid met de factoren 'locatie' en 'nieuwe technologie'. Deze twee aspecten waren geen onderdeel van het construct werkcultuur dat significant werd bevonden tijdens het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019). De dimensie ethiek en CSR is in beide gevallen significant gerelateerd aan POF. Vervolgens werd de dimensie diversiteit in deze masterproef wel significant bevonden tot POF, in tegenstelling tot het onderzoek van Tanwar en

Kumar (2019). Ten slotte werd er nog een laatste dimensie aan deze masterproef toegevoegd, dat niet getest werd bij Tanwar en Kumar (2019), namelijk de relatie tussen reputatie en POF. Ook dit bleek significant te zijn. Met deze informatie kan een antwoord gegeven worden op de eerste deelvraag, namelijk de dimensies ethiek en CSR, diversiteit en reputatie dragen bij tot de creatie van POF met een specifiek bedrijf.

Vervolgens werd tijdens het kwantitatief onderzoek de nadruk gelegd op het feit of POF een mediërende rol speelt tussen de verschillende dimensies van Employer Brand Image en EOC. Voor de dimensies werkomgeving én loon en incentives is POF geen mediator. In het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019) is er echter wel een volledige mediatie door POF bij deze dimensies. Hier geldt ook weer dezelfde opmerking dat werkomgeving in dit onderzoek wel een uitgebreider construct is, dan het construct werkcultuur uit het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019). POF is echter wel een gedeeltelijke mediator voor de relatie tussen enerzijds de dimensies ethiek en CSR, diversiteit en reputatie en anderzijds EOC. Bij Tanwar en Kumar (2019) is POF eveneens een gedeeltelijke mediator tussen ethiek en CSR én EOC. Voor diversiteit was POF echter wel een volledige mediator.

De laatste deelvraag gaat over de rol van het gebruik van sociale media in het rekruteringsproces bij laatstejaarsstudenten. Meer specifiek werd er getest of het gebruik van sociale media een moderator is tussen de relatie van POF en EOC of niet. Uit de analyses blijkt echter dat het gebruik van sociale media geen modererende rol speelt tussen POF en EOC. Er blijkt wel dat het gebruik van sociale media een versterkende invloed heeft op enerzijds de relatie tussen werkomgeving en POF en anderzijds de relatie tussen werkomgeving en EOC.

Tabel 21. Overzicht hypothesen

Hypothese			Deze masterproef	Tanwar en Kumar (2019)
H1a	Werkomgeving is positief gerelateerd aan POF.	Werkcultuur is positief gerelateerd aan POF.	Niet significant	Significant
		Locatie is positief gerelateerd aan POF.		/
		Nieuwe technologie is positief gerelateerd aan POF.		/
H1b	Ethiek en CSR zijn positief gerelateerd aan POF.		Significant	Significant
H1c	Diversiteit is positief gerelateerd aan POF.		Significant	Niet significant
H1d	Loon en incentives zijn positief gerelateerd aan POF.		Niet significant	Significant
H1e	Reputatie is positief gerelateerd aan POF.		Significant	/
H2	POF is een mediator tussen de dimensies van Employer Brand Image en EOC.		Enkel gedeeltelijke mediatie bij ethiek en CSR, diversiteit en reputatie	Significant
H3	De potentiële werknemers perceptie van het gebruik van sociale media door de werkgever is een positieve moderator tussen de relatie van POF en EOC.		Niet significant (wel modererend effect bij werkomgeving)	Significant

4.2 Verklaringen

Uit de resultaten bleek dat de werkomgeving van een bedrijf niet gerelateerd is aan POF. Doordat uit de interviews naar voren kwam dat de werkomgeving en dan vooral de werkcultuur de belangrijkste factor is om te kiezen voor een bepaalde werkgever, hebben we de analyses opnieuw uitgevoerd met werkcultuur, locatie en nieuwe technologie apart. Ook hieruit bleek dat er geen significante relaties waren tussen deze drie factoren en POF. Een mogelijke verklaring waarom er afwijkende resultaten voor werkcultuur bij het kwalitatief en kwantitatief onderzoek zijn, is omdat de opleidingen van de respondenten verschillen. Bij het kwalitatief onderzoek werden voornamelijk TEW studenten geïnterviewd, terwijl de respondenten bij het kwantitatief onderzoek verschillende afstudeerrichtingen volgen. Bedrijven waar TEW studenten voor kiezen, bieden vaak een goede werk-privé balans aan waarbij er een mogelijkheid tot thuiswerk is en waar flexibele werkuren mogelijk zijn. Respondenten die bijvoorbeeld een medische opleiding volgen, hebben niet de mogelijkheid tot thuiswerk en hebben vaak ook geen flexibele werkuren. Dit zou kunnen verklaren waarom tijdens de

interviews werkcultuur als belangrijkste factor gezien werd en dit niet ondersteund werd bij het kwantitatief onderzoek.

In het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019) werd er wel een significante positieve relatie gevonden tussen werkcultuur en POF. Hierbij was POF ook een mediator tussen werkcultuur en EOC. Onderzoekers Berthon, Ewing en Hah (2005) concludeerden in hun onderzoek dat de sociale waarde de belangrijkste dimensie is om beschouwd te kunnen worden als een aantrekkelijke werkgever. De sociale waarde heeft betrekking op de werkomgeving in het bedrijf. Zoals reeds eerder aangehaald in het theoretische kader, wordt er gekeken of er een fijne werkomgeving gecreëerd wordt, goede relaties zijn met collega's en of er een aangename sfeer hangt. Het onderzoek van Berthon, Ewing en Hah (2005) werd uitgevoerd in Australië waar bedrijven een vlakke organisatiestructuur hebben, waarbij de communicatie meer informeel gebeurt (Berthon et al., 2005; Clayton, Fisher, Harris, Bateman, & Brown, 2008). Dit kan dus verklaren waarom de sociale waarde zo belangrijk is in hun onderzoek. Het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019) werd uitgevoerd in India. India wordt gekenmerkt door een hoge mate van power distance, wat betekent dat er een hiërarchie bestaat in de bedrijven in India. Hierdoor zou het logisch zijn dat er geen relatie is tussen de dimensie werkcultuur en POF. Echter blijkt de relatie tussen werkcultuur en POF wel significant te zijn in hun onderzoek. De reden hiervoor is dat de werkgevers sterk inzetten op het welzijn van de werknemers in ruil voor loyaliteit. Daarnaast zijn er ook informele relaties, waardoor ook de werkcultuur voor de potentiële werknemers een belangrijke dimensie is. België wordt ook gekenmerkt door een hoge mate van power distance. Er bestaat dus een hiërarchie in Belgische bedrijven, maar hier verloopt de communicatie meer formeel, wat een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat onze resultaten afwijken van die van Tanwar en Kumar (2019) (Matthyssens & Wursten, 2002).

Verder blijkt ook dat de relatie tussen de dimensie loon en incentives én POF niet significant is en dat POF ook geen mediator is tussen deze dimensie en EOC. Het bekomen van een hoog loon en incentives zorgt er dus niet voor dat er een match ontstaat tussen de waarden van de respondenten en de waarden van het bedrijf. Deze resultaten wijken af van de resultaten bekomen door de onderzoekers Tanwar en Kumar (2019). Een mogelijkheid hiervoor, die tijdens de interviews regelmatig werd aangehaald, is dat pas afgestudeerden niet verwachten dat ze onmiddellijk een hoog loon zullen ontvangen. Dit zou dan ook een reden kunnen zijn waarom de respondenten geen fit ervaren met het bedrijf als ze een hoge verloning zouden krijgen.

In onze masterproef is er een significante positieve relatie gevonden tussen de dimensie diversiteit en POF. Deze relatie was niet significant in het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019). De reden van deze afwijking kan komen doordat Westerse landen in tegenstelling tot India waar het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019) plaatsvond, veel belang hechten aan diversiteit op de werkvloer, mede dankzij de massa immigratie naar Westerse landen (Deane, 2013).

Tot slot kon ook niet worden aangetoond dat het gebruik van sociale media een moderator is tussen POF en EOC. Deze bevinding komt eveneens niet overeen met het onderzoek van Tanwar en Kumar (2019). Uit de interviews kwam naar voren dat de respondenten het gebruik van sociale media niet zien als een voorwaarde om bij een bepaald bedrijf te solliciteren. Wanneer bedrijven informatie

posten op sociale media, zien de meeste respondenten dit wel als een meerwaarde, maar het vormt geen doorslaggevende factor om voor een bepaalde werkgever te kiezen. Daarnaast kan een reden voor deze afwijking zijn dat de respondenten werk en privé gescheiden willen houden en dat ze daarom ook geen bedrijven volgen op sociale media. Dit werd eveneens tijdens de diepte-interviews aangehaald.

5. Management implicaties

Vervolgens worden enkele implicaties voor de praktijk toegelicht aan de hand van de bevindingen van dit onderzoek. Met deze informatie kunnen onder andere HR managers in bedrijven aan de slag gaan om zo meer laatstejaarsstudenten aan te trekken en voordeel te halen om de 'war for talent' te kunnen winnen, die momenteel aan de gang is. Hierbij moet er wel een kanttekening gemaakt worden dat deze masterproef geschreven werd voor en tijdens de Corona crisis. Er zullen dan ook veranderingen plaatsvinden aan de 'war for talent' zoals we die tot op heden gekend hebben.

Als eerste is het belangrijk voor een bedrijf om te weten dat ze moeten focussen op werkcultuur, ethiek en CSR, diversiteit en de reputatie van het bedrijf als ze een goed Employer Brand Image willen opbouwen om zo een fit tussen de werkzoekende en het bedrijf te creëren. Dit houdt in dat laatstejaarsstudenten onder andere een fijne werksfeer, sociaal verantwoord ondernemen, diverse taken, samenwerken met diverse culturen en de reputatie van een bedrijf belangrijk vinden bij het bepalen of er een fit is tussen henzelf en het bedrijf waarvoor ze zouden willen werken.

Daarnaast speelt dus ook het verwerven van deze fit tussen werkzoekende en bedrijf een heel belangrijke rol, want dit kan ervoor zorgen dat je als bedrijf bovenaan de lijst verschijnt van bedrijven waarvoor laatstejaarsstudenten graag zouden willen werken. Laatstejaarsstudenten vinden het belangrijk dat de waarden en persoonlijkheidskenmerken van henzelf overeenstemmen met de waarden en persoonlijkheid van het bedrijf.

Uit reeds voorgaand onderzoek werd het belang van sociale media tijdens het rekruteringsproces benadrukt. Echter uit dit onderzoek blijkt dat in de sociale media campagnes die een bedrijf maakt, de nadruk gelegd moet worden op de werkomgeving en dan voornamelijk de werkcultuur. Dit houdt onder andere in, focussen op: interne training opportuniteiten, vriendelijke relatie tussen collega's, mogelijkheid om van thuis te werken, appreciatie van het management, jobzekerheid en flexibele werkuren. Natuurlijk is het niet voor alle sectoren, zoals de medische sector, mogelijk om thuiswerk en flexibele uren aan te bieden. Op welke specifieke aspecten een bedrijf moet focussen, hangt dus af van sector tot sector. Enkel door hier op een effectieve manier op te focussen met behulp van de verschillende sociale media kanalen kan dit een versterkend effect hebben bij laatstejaarsstudenten om een specifiek bedrijf te kiezen boven een ander.

6. Limieten van het onderzoek en suggesties voor verder onderzoek

In dit laatste onderdeel van deze masterproef zal nog een kort overzicht gegeven worden van limieten van het onderzoek en ook suggesties aangegeven worden voor verder onderzoek.

Een eerste limiet waar dit onderzoek mee te maken kreeg, is het feit dat tijdens de diepte-interviews voornamelijk studenten Toegepast Economische Wetenschappen bevestigd werden en deze respondenten voornamelijk vrouwen waren. Dit zou een invloed kunnen hebben op de generaliseerbaarheid van de informatie. Een mogelijkheid om dit te verhelpen zou kunnen zijn dat dit onderzoek voor elke studierichting afzonderlijk uitgevoerd wordt of dat er een groter aantal respondenten per studierichting bevestigd zouden worden en dat er daarnaast ook een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen gehanteerd wordt.

Een tweede limiet heeft te maken met de timing van het onderzoek. Het kwalitatief en kwantitatief onderzoek vonden plaats gedurende de periode februari - maart 2020. Doordat de bevestigde laatstejaarsstudenten pas ten vroegste afstuderen eind juni 2020, zou het kunnen dat ze nog volop bezig zijn met te bepalen welke factoren een rol spelen voor hen bij het zoeken van een werkgever en hierdoor hebben ze misschien ook nog relatief weinig informatie verzameld over potentiële werkgevers. Een mogelijkheid om deze limiet te elimineren zou kunnen zijn om de timing van vervolgonderzoek te laten situeren in de periode juni - augustus. Een andere suggestie in dit geval is het uitvoeren van longitudinaal onderzoek. Dezelfde respondenten zouden dan een jaar later opnieuw bevestigd worden, wanneer ze reeds aan het werk zijn, waardoor er gekeken kan worden of ze dezelfde mening blijven houden of dat hun mening veranderd is.

Dit brengt ons bij de derde en laatste limiet van het onderzoek, namelijk dat er enkel gekeken werd naar studenten en niet naar werknemers. Een suggestie voor verder onderzoek is dan ook dat eveneens werknemers van bedrijven bevestigd kunnen worden om zo meer inzicht te verwerven in internal Employer Brand Image. Deze masterproef, waarbij studenten bevestigd werden, is gericht op het verwerven van informatie over external Employer Brand Image.

Een volgende suggestie voor verder onderzoek is het huidige conceptueel model verder uitbreiden. Dit kan door dimensies van Employer Brand Image toe te voegen, één of meerdere andere mediators toe te voegen en/of één of meerdere moderators toe te voegen. In dit onderzoek werd het model van Tanwar en Kumar (2019) aangevuld met enkele dimensies van Employer Brand Image van het onderzoek van Randstad (2019). Het zou dus mogelijk zijn om nog andere dimensies uit het onderzoek van Randstad toe te voegen, zoals financiële gezondheid van de potentiële werkgever en toekomstperspectieven van het bedrijf. Daarnaast kunnen ook andere mediators toegevoegd worden. Tanwar en Kumar (2019) gaven reeds enkele suggesties, zoals onder andere de sociale identiteit. Ten slotte is nog een mogelijke suggestie voor een moderator: het afstudeerniveau van werkzoekenden.

Ten slotte zou de Corona crisis, waar de wereld momenteel door geteisterd wordt, een impact kunnen hebben op de dimensies van Employer Brand Image die (potentiële) werknemers belangrijk vinden. Een mogelijke factor die zou kunnen opgenomen worden in de dimensie werkomgeving, is de garantie van *social distancing*. Het is daarom ook interessant om verder te onderzoeken wat de impact is van de Corona crisis op Employer Brand Image om zo als een EOC gezien te worden.

Referentielijst

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aggerholm, H. K., & Andersen, S. E. (2018). Social Media Recruitment 3.0. *Journal of Communication Management*, 22(2), 122-137. doi:10.1108/JCOM-11-2017-0131
- Agrawal, R. K., & Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *The Journal of Business Perspective*, 13, 41-49.
- Alniaçık, Ü., & Alniaçık, E. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431. doi:10.1108/IJOA-05-2016-1025
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: the conflict between system and the individual*. New York: Harper.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organisation*. New York: John Wiley & Sons.
- Babin, B. J., Hair, J. F., & Boles, J. S. (2008). Publishing research in marketing journals using structural equation modeling. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 279-286.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding *Career Development International*, 9, 501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. New York: Wiley.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Bhatnagar, J., & Srivastava, P. (2008). Strategy for Staffing: Employer Branding & Person Organization Fit. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44, 35-48.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. doi:10.1007/s10551-014-2502-3
- Blank, G., & Lutz, C. (2017). Representativeness of social media in Great Britain: Investigating Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Google+, and Instagram. *American Behavioral Scientist*, 61, 741-756.
- Bonaiuto, M., De Dominicis, S., Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B., & Lizzani, G. (2013). Managing employer brand attributes to attract potential future leaders. *Journal of Brand Management*, 20(9), 779-792. doi:10.1057/bm.2013.18
- Bondarouk, T. s., & Olivás-Lujan, M. R., II. (2013). *Social Media in Human Resources Management*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Boyd, d. m., & Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x

- Branham, L. (2001). *Keeping the People who keep you in Business: 24 Ways to Hang on to Yourmost Valuable Talent* (1st ed.): American Management Association.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 876-884.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). PAY PREFERENCES AND JOB SEARCH DECISIONS: A PERSON-ORGANIZATION FIT PERSPECTIVE. *Personnel Psychology, 47*(2), 317-348.
doi:10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(11), 2244-2266. doi:10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting *Harvard Business Review, 79*(3), 139-146.
- Carpentier, M., Van Hoye, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing, 73*(11), 2696-2708. doi:10.1111/jan.13336
- Carpentier, M., Van Hoye, G., & Weng, Q. (2019). Social Media Recruitment: Communication Characteristics and Sought Gratifications. *Frontiers in psychology, 10*, 1669.
doi:10.3389/fpsyg.2019.01669
- Carr, C. (2016). An Uncertainty Reduction Approach to Applicant Information-Seeking in Social Media: Effects on Attributions and Hiring (pp. 59-78): Springer.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review, 14*(3), 333-349.
doi:10.5465/AMR.1989.4279063
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly, 36*(3), 459-484. doi:10.2307/2393204
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modelling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 236-295). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Clayton, B., Fisher, T., Harris, R., Bateman, A., & Brown, M. (2008). Structures and cultures: a review of the literature. *Support Document, 2*, 55.
- Cohen, R. J. (2014). Brand Personification: Introduction and Overview. *Psychology & Marketing, 31*(1), 1-30. doi:10.1002/mar.20671
- Collins, C., & Kanar, A. M. (2013). *Employer brand equity and recruitment research*. Oxford: Oxford University Press.
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science, 32*(5), 554-571.
- Davison, H. K., Maraist, C. C., Hamilton, R. H., & Bing, M. N. (2012). To screen or not to screen? Using the internet for selection decisions. *Employee Responsibility and Rights Journal, 24*, 1-21.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van Den Bergh, J. (2019). *Marketingcommunicatie*. Amsterdam: Pearson.

- Deane, B. R. (2013). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (Vol. 33). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Dineen, B., Ash, S., & Noe, R. (2002). A Web of Applicant Attraction: Person-Organization Fit in the Context of Web-Based Recruitment. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 723-734.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1975). Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *The Academy of Management Journal, 18*(1), 149-155. doi:10.2307/255634
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5-23. doi:10.1108/00483481011012809
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management, 20*(5), 355-373. doi:10.1057/bm.2012.21
- Furnham, A., & Schaeffer, R. (1984). Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational Psychology, 57*(4), 295-307. doi:10.1111/j.2044-8325.1984.tb00170.x
- Furu, N. (2011). The best heads are online. *Personal og ledelse, 4*, 32-35.
- Ghadeer Mohamed Badr ElDin, A.-E. (2016). Employer branding: What constitutes "An Employer of choice? *Journal of Business and Retail Management Research, 11*(1).
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: a literature review. *The Marketing Review, 17*(2), 239-256.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139-151.
- Hair, J. F., Risher, 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.
- 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
- Herman, R. E., & Gioia, J. L. (2000). *Workforce Stability: Your competitive Edge: How to attract, optimize, and hold your best employees*. Leicester: Oakhill Press.
- Herman, R. E., & Gioia, J. L. (2001). Helping Your Organization Become an Employer of Choice. *Employment Relations Today, 28*(2), 63-78. doi:10.1002/ert.1015
- Hur, Y. K. (2012). *Evaluation of employer branding on hospitality and tourism management students' perceptions of future employers*. (Dissertation/Thesis), ProQuest Dissertations Publishing. Retrieved from <http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1JS8NAFH5oexEFFRWXKnPzIJrONMnkJC6pHkSk9OKpzBYqalub-P99L5IUqeDF40xgILO8-b55ywcgeDcMVmxCnHJIToi4EbmSVie4r1VkpHbaxkrR88foQQyfxV1GoTpXTWqMX-7GSlam284MvZpfII8Sso8IPLqcfwSkIOX-Vi-qsQ5tTISkBe3r7PFpuMrgm3YPr38pBMk99Dh5JBDQSF8KqmnHv-x0dfkMtqHxQ->

gXHXg9hQliXvdWdrVbqev4r9_Zgc3bH_75XVhz0z2YZcuK4GyWM1drBC8Y8uwqJYZh_8TLjyC
mZ9jLyro4IXtfrtewoq6iWZyz-
XcwDQ1YlzVZjlvsw2iQjW7uA6_TELwifwx0GrtQGmels4nivdhwjSzKktZYLkU_CXOE8SmpNBFg
tAe6L1Rkuc5lmiO6EAewpSicf1pWaX_2EBiiJpsINCeUvSJsJBWuEw3hjDXG8CPoNjM49oeuGH_
P4PHfn09gA3EPr19SOtAqF5_uFLHFRJ357fIF4evTpA

- Jarvis, C., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Jobat. (2017, Juli, 24). Sociale media als rekruteringskanaal: over het belang van LinkedIn en de granny-test. Retrieved from <https://www.jobat.be/nl/art/mark-sociale-media-als-rekruteringskanaal-over-het-belang-van-linkedin-en-de-granny-test>
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271. doi:10.1037/0021-9010.77.3.261
- Jurgensen, C. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63, 267-276.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media53(1), 59-68. Retrieved from http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1bS8MwFD7oBuLTvOK8Ed_t1jZZujyWsSkoCLiHppWkTdhE2rHL_zdnTUSH-KCIT03OQ5NwzpfkO98BoHEndLZ8At4URqjsnSgTFkxz0c9VblhsBJdc4_HH-JE-v9K7IVJ1Bj41BlmWLhTULn7jvN2Xrhvc7nw2w5RfvFSyLlnUOGEXmjGz6LoBzTR9SI8-_bPduLv6akmABj6hbsP6UuvltFo4HUuUsqQ_B6wvQWjUAs9oUjMVuLoKU4t99fuqo_SWvuM_f-sAWI56mQR1x0PY0eUR7Hmq_DE8TDBVkl1SGWBRJNtqrt2SNIPaG2OVHcl-oZUIkWZBqjlgf2-3uHK3q1GCCd0XyBCaj4XhwH7jiDEEU2wBnUTnrUyoKzguTc2EURsMijJQWLGd23yhCFRXXkMB4zsVQ9abD6n23IWtmH0VNoIFWpz4D0YxlxY30HZYqFJpEF6uqZntQiKmgStyHwM5DNaw2OzJPT3rJ6xrCcpsjwDWkbEj9N2bdRzmyY-NXy_M-WF7Bf8wrwcOYSGqvFWI9ZuDKV1279fQBry-hF doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2012). Social media: back to the roots and back to the future. *Journal of Systems and Information Technology*, 14(2), 101-104. doi:10.1108/13287261211232126
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., & Nerur, S. (2018). Advances in Social Media Research: Past, Present and Future. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 531-558. doi:10.1007/s10796-017-9810-y
- Karl, K., Peluchette, J., & Schlaegel, C. (2010). Who's posting Facebook faux pas? A crosscultural examination of personality differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 174-186.
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean journal of anesthesiology*, 72(6), 558-569. doi:10.4097/kja.19087
- Kissel, P., & Buttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777. doi:10.1057/bm.2015.42

- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
doi:10.1362/026725706778612103
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Kristof, A. L. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 327-345. doi:10.1108/IJCHM-05-2014-0218
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470. doi:10.1006/jvbe.2001.1807
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15. doi:10.1016/S0167-4870(02)00151-4
- 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. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430-451. doi:10.1007/s11747-013-0363-4
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). THE RELATION OF INSTRUMENTAL and SYMBOLIC ATTRIBUTES TO A COMPANY'S ATTRACTIVENESS AS AN EMPLOYER. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x
- Lucas, M., Mekary, R., Pan, A., Mirzaei, F., O'Reilly, E., Willett, W., . . . Ascherio, A. (2011). Relation between clinical depression risk and physical activity and time spent watching television in older woman: a 10-year prospective follow-up study. *American Journal of Epidemiology*, 174(9), 1017-1027.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 90(4), 710-730.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. B. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293-334.
- Makraiova, J., Pokorna, E., & Woolliscroft, P. (2014). Person-organisation fit in the context of cultural learning. *Procedia Engineering*, 69, 712-719.
- Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing research: an applied approach*. New York: Pearson.
- Marino, C., Vieno, A., Pastore, M., Albery, I. P., Frings, D., & Spada, M. M. (2016). Modeling the contribution of personality, social identity and social norms to problematic Facebook use in adolescents. *Addictive Behaviors*, 63, 51-56. doi:10.1016/j.addbeh.2016.07.001

- Matthyssens, P., & Wursten, H. (2002). Cross-cultural issues in relationship marketing. In R. Rugimbana & S. Nkwankwo (Eds.), *Cross-Cultural Marketing*. London: Thomson Learning.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A THEORY OF THE FIRM PERSPECTIVE. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
doi:10.5465/AMR.2001.4011987
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171-189. doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/11
- Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies. *Journal of Business Ethics*, 95, 571-601.
- 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
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Chichester: Wiley.
- Norberg, P. A. (2017). Employee Incentive Programs: Recipient Behaviors in Points, Cash, and Gift Card Programs: Employee Incentive Programs. *Performance Improvement Quarterly*, 29(4), 375-388. doi:10.1002/piq.21233
- Pantic, I., Todorovic, J., Damjanovic, A., & Topalovic, D. (2012). Association between online social networking and depression in high school students: Behavioral physiology viewpoint. *Psychiatria Danubina*, 24, 90-93.
- Parmar, A. (2014). The role of HR department in employer branding at public and private sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 201-225.
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). THE DIMENSION OF EMPLOYER BRANDING: ATTRACTING TALENTED EMPLOYEES TO LEVERAGE ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS. *Journal of Applied Management*, 17(1), 118-126. doi:10.21776/ub.jam.2019.017.01.13
- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504. doi:10.1080/0267257X.2014.934903
- Randstad. (2019). *Randstad employer brand research 2019*. Retrieved from https://www.randstad.be/content/28ae627c-5503-49f5-b5a2-a8f27646c9c0/randstad_employer_brand_research_2019.pdf
- Rao, C. R. (1973). *Linear statistical inference and its applications: second edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Richardson, S., & Thomas, N. J. (2012). Utilising Generation Y: United States Hospitality and Tourism Students' Perceptions of Careers in the Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 19(1), 102-114. doi:10.1017/jht.2012.12
- Ritson, M. (2002). Marketing and HR collaborate to harness employer brand power(Journal, Electronic), 18. Retrieved from http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1NS8NAEB20BfFUP_Gz7M1TapLd6AYEsdLag4qEevBUdpMJESRpY_r_nW2yEeqhB-_DMjCz897s7uwD4P7AddZqgkpD6XlpTODreSr1YyIeWqLcKcAuCcDM3PH3m0Qd_GpmnOu1QfxNuWyVXpTspYnNqfu0TuZeSEPR-vnCMjJS5bm00NbahS1sxoG6sOxy9vkVtDxhcCmIVXPIN4P4pwStcGffAHq7rT-

- 00UgkZ0Vn8qgYa175s_I-ne9CzX0mzhzpZ9mEL8wPYsU_fd-HuxY5AM5UnbBKx3yxBVhUsU6WxZFJLBJeMwM0ynBultSO4Go-mjxPH-jajDDLXAIRHYvk9a73jx9DJixxPgBHvkgsfKHSobapUhkmcBkkYUEOjuQhOgW1a7WyzyTns1uIqruOLC-hU5RIvCeMz1W_i1id-O3z_AdhLs4U
- Rosen, L. D., Whaling, K., Rab, S., Carrier, L. M., & Cheever, N. A. (2013). Is Facebook creating "iDisorders"? The link between clinical symptoms of psychiatric disorders and technology use, attitudes and anxiety. *Computers in Human Behavior, 29*(3), 1243-1254. doi:10.1016/j.chb.2012.11.012
- Roulin, N., & Levashina, J. (2019). LinkedIn as a new selection method: Psychometric properties and assessment approach. *Personnel Psychology, 72*(2), 187-211. doi:10.1111/peps.12296
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *Handbook of industrial and organizational psychology, 399-444*.
- Sahmer, K., Hanafi, M., & Qannari, M. (2006). Assessing unidimensionality within PLS path modeling framework. In M. Spiliopoulou, R. Kruse, A. Nürnberger, C. Borgeld, & W. Gaul (Eds.), *From data and information analysis to knowledge engineering* (pp. 222-229). Heidelberg: Springer.
- Satici, S. A., & Uysal, R. (2015). Well-being and problematic Facebook use. *Computers in Human Behavior, 49*, 185-190. doi:10.1016/j.chb.2015.03.005
- Schein, V., & Diamante, T. (1988). Organizational Attraction and the Person-Environment Fit. *Psychological Reports, 62*(1), 167-173.
- Schmettow, M., & Sommer, J. (2016). Linking card sorting to browsing performance - are congruent municipal websites more efficient to use? *Behaviour & Information Technology, 35*(6), 452-470. doi:10.1080/0144929X.2016.1157207
- Schneider, B. (1987). E = f (P, B): the road to a radical approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 353-361.
- Schwab, D. P., Rynes, S. L., & Aldag, R. J. (1987). Theories and research on job search and choice. *Research in personnel and human resources management, 5*, 129-166.
- Shiau, W.-L., Dwivedi, Y. K., & Lai, H.-H. (2018). Examining the core knowledge on facebook. *International Journal of Information Management, 43*, 52-63. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.006
- Shields, B., & Levashina, J. (2016). *Comparing the Social Media in the United States and BRIC Nations, and the Challenges Faced in International Selection*: Springer.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. London: Wiley.
- 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
- Slovensky, R., & Ross, W. H. (2012). Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *Information Systems Frontiers, 14*, 55-69.
- Smith, W. P., & Kidder, D. L. (2010). You've been tagged! (Then again, maybe not): Employers and Facebook. *Business Horizons, 53*, 491-499.

- 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. *Personnel Review*, 48(3), 799-823. doi:10.1108/PR-10-2017-0299
- Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452. doi:10.1016/j.pubrev.2018.06.005
- Tom, V. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345.
- Tüzüner, V. L., & Yücksal, C. A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1, 46-61.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Van Dijck, J. (2013). *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*. US: Oxford University Press.
- Van Impe, W., & Leroy, F. (2017, December 1). 'Een 'war for talent' wordt onvermijdelijk, dus zullen we het overal moeten halen waar het zit'. *Knack*. Retrieved from https://trends.knack.be/economie/bedrijven/een-war-for-talent-wordt-onvermijdelijk-dus-zullen-we-het-overal-moeten-halen-waar-het-zit/article-opinion-933799.html?fbclid=IwAR3QnmxE0q2__ODeOqy4-6q1ghJLLsM28qEQlpLQV2usLFZTw5jVXT810wA
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Wholey, J., Hatry, H., & Newcomer, K. (2015). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. doi:10.1080/02672570903577091
- Wunsch-Vincent, S., & Vickery, G. (2007). *Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis and Social Networking*. Paris: OECD.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewleidraad

Introductie interviewer:

- Kan je jezelf kort voorstellen?
- Wat studeer je? Heb je hiervoor nog andere richtingen of opleidingen gevolgd?
- Wat is je leeftijd?

Inleidende vragen:

- Ben je al actief op zoek naar een job? Zo ja, hoelang al? Zo nee, waarom nog niet?
- Wat vind je belangrijk bij het vinden van een job?
- Heb je al gesolliciteerd? Hoe heb je dit ervaren?
- Heb je al concrete plannen om te solliciteren?
- Waarop ga je letten tijdens het solliciteren?
- Hoe ga je op zoek naar mogelijke werkgevers?

Employer of Choice (deel open gesprek):

- Wat zijn cruciale punten bij de werkgever waarom je voor die werkgever zou kiezen?
- Wat zijn cruciale punten waarom je net niet zou kiezen voor een specifieke werkgever?
- Welke werkgevers trekken je momenteel aan? Waarom?
- Welke werkgevers trekken je momenteel helemaal niet aan? Waarom?
- Wat kan een werkgever ondernemen om te zorgen dat jij hem aantrekkelijker vindt?
- Waarom verkies je bepaalde bedrijven boven andere bedrijven?
- Wat is voor jou de ideale werkomgeving? Welke elementen moeten aanwezig zijn?

Employer Brand Image (deel kaartsorteertechniek):

- Wil je de volgende kaartjes (werkomgeving, ethiek en CSR, diversiteit, loon en incentives en reputatie) in volgorde van belangrijkheid leggen?
- Kun je verklaren waarom je X het belangrijkste vindt?
- Waarom vind je Y het minst belangrijk?
- Waarom heb je specifiek voor deze volgorde gekozen?
- Ben je hier zeker van of twijfel je nog ergens over?

<p>Werkomgeving: Dit construct bevat allerlei variabelen die de omgeving waarin de werknemer werkt vertegenwoordigen. Het bestaat uit de werkcultuur (= vriendelijke relaties tussen medewerkers, flexibele uren en jobzekerheid, goede werk-privé, sterkmanagement) in een bedrijf, de locatie van het bedrijf en de mate van nieuwe technologie dat er gebruikt wordt.</p>	<p>Ethiek en CSR: Dit construct heeft te maken met de mate dat een een bedrijf ethisch en sociaal verantwoord handelt. CSR wordt omschreven als de acties die ondernomen worden door een bedrijf om zo het sociale welzijn te verbeteren.</p>	<p>Diversiteit: Dit construct slaat zowel terug op een diversiteit aan taken als een diverse cultuur binnen het bedrijf.</p>
<p>Loon en incentives: Dit construct gaat over de verloning die werknemers ontvangen en de incentives die gebruikt worden om hen te motiveren hun taken uit te voeren.</p>	<p>Reputatie: Bedrijfsreputatie wordt gezien als het beeld dat individuen vormen over het bedrijf op basis van activiteiten die ze uitvoeren.</p>	

Person-Organisation Fit:

- Beeld je het bedrijf in waar je graag voor zou willen werken, welk bedrijf is dit?
- Als je dit bedrijf nu als een persoon zou zien, over welke waarden of persoonlijkheidskenmerken beschikt dit bedrijf?
- Komen deze waarden of persoonlijkheidskenmerken overeen met je eigen waarden of persoonlijkheidskenmerken? Waarom wel/niet?

Gebruik van Sociale media:

- Via welke kanalen ben je op zoek naar werk?
- Welke stappen onderneem je om werk te zoeken?
- Volg je werkgevers op sociale media? Waarop let je dan?
- Vind je het belangrijk dat je werkgevers kan volgen op sociale media? Indien ja, waarom?
- Als een bedrijf actiever is op sociale media dan een ander bedrijf, bepaalt dit de mate waarin je je aangetrokken voelt tot het bedrijf? Waarom wel/niet?

Afsluiting:

- Heb je nog opmerkingen die je graag zou willen toevoegen aan het interview?

Bijlage 2: Vragenlijst

Welke studierichting volg je momenteel?

- Architectuur en interieurarchitectuur
- Biologie
- Biomedische wetenschappen
- Chemie
- Educatieve master
- Fysica
- Handelsingenieur en Handelsingenieur in de beleidsinformatica
- Handelswetenschappen
- Industriële wetenschappen
- Informatica
- Mobiliteitswetenschappen
- Rechten
- Revalidatiewetenschappen en kinesitherapie
- Toegepaste economische wetenschappen
- Wiskunde
- Andere _____

Kies in onderstaande lijst het bedrijf dat je het meest aanspreekt als werkgever. Gelieve dit bedrijf in je achterhoofd te houden om de volgende vragen te beantwoorden. Je mag slechts 1 optie aanduiden.

- Be balanced be fit
- Cegeka
- Deloitte
- Ethias
- H. Essers
- Janssen Pharmaceutica
- KBC
- Nike
- NMBS
- Philips
- Proximus
- Randstad
- Universiteit Hasselt
- Vlaamse overheid
- Willy Naessens
- ZOL
- Andere _____

Werkomgeving

Beoordeel onderstaande stellingen met het gekozen bedrijf in je achterhoofd.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik denk dat deze organisatie goede interne training mogelijkheden aanbiedt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat er in deze organisatie een vriendelijke relatie tussen de collega's is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie de mogelijkheid biedt om thuis te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat er in deze organisatie erkenning/appreciatie van het management is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie jobzekerheid biedt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beoordeel onderstaande stellingen met het gekozen bedrijf in je achterhoofd.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik denk dat deze organisatie flexibele werkuren aanbiedt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze organisatie bevindt zich dichtbij mijn woonplaats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie technologiegeoriënteerd is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie de nieuwste technologieën gebruikt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ethiek en CSR

Beoordeel onderstaande stellingen met het gekozen bedrijf in je achterhoofd.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik denk dat deze organisatie een eerlijke attitude heeft tegenover werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat werknemers worden verwacht om de regels en wetgeving te volgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie een positief effect heeft op de maatschappij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie geschikte bijdragen geeft aan goede doelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beoordeel onderstaande stellingen met het gekozen bedrijf in je achterhoofd.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik denk dat deze organisatie een sociaal verantwoordelijke onderneming is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie bezorgd is over het verbeteren van het welzijn van de maatschappij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik denk dat deze organisatie zich verantwoordelijk gedraagt tegenover het milieu.

Diversiteit

Beoordeel onderstaande stellingen met het gekozen bedrijf in je achterhoofd.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik denk dat deze organisatie een goede variëteit aan werk activiteiten biedt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat werknemers van verschillende culturen welkom zijn in deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie uitdagende taken aanbiedt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie de mogelijkheid biedt om te kiezen uit verschillende taken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Loon en incentives

Beoordeel onderstaande stellingen met het gekozen bedrijf in je achterhoofd.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik denk dat deze organisatie bovengemiddelde verloning en voordelen aanbiedt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie additionele voordelen aanbiedt om werknemers te motiveren. (vb. bonussen, cadeaubonnen...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie een aantrekkelijk algemeen verloningspakket aanbiedt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reputatie

Beoordeel onderstaande stellingen met het gekozen bedrijf in je achterhoofd.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik denk dat deze organisatie over het algemeen een goede reputatie heeft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze organisatie is een organisatie waar ik een goed gevoel bij heb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vertrouw deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bewonder en respecteer deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk dat deze organisatie een goede reputatie heeft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk wat anderen denken over de reputatie van deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Person-Organisation Fit

Beoordeel onderstaande stellingen met het gekozen bedrijf in je achterhoofd.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik denk dat mijn vaardigheden en capaciteiten overeen komen met de vaardigheden en capaciteiten waar deze organisatie naar op zoek is.	<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 in deze organisatie collega's ga ontmoeten die hetzelfde denken als ik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat deze organisatie 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"/>
Ik denk dat mijn persoonlijkheid goed past bij het imago van deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Employer of Choice

Beoordeel onderstaande stellingen met het gekozen bedrijf in je achterhoofd.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Deze organisatie is één van mijn 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"/>
Deze organisatie 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 werken bij deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Het gebruik van sociale media

Beoordeel onderstaande stellingen met het gekozen bedrijf in je achterhoofd.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik heb advertenties voor jobs van deze organisatie gezien op sociale media.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het profiel van deze organisatie op sociale media geeft me gedetailleerde informatie over zijn job opportuniteiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het profiel van deze organisatie op sociale media trok mijn aandacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bijlage 3: Tabel constructen met bijhorende items

Construct	Bron	Originele items gebruikt in bron	Items aangepast aan onze masterproef
Werkcultuur	Tanwar en Kumar (2019)	1 The organisation offers good internal training opportunities.	Ik denk dat deze organisatie goede interne training mogelijkheden biedt.
		2 There exists a friendly relationship among individual co-workers	Ik denk dat er in deze organisatie een vriendelijke relatie tussen de collega's is.
		3 This organisation provides opportunity to work from home.	Ik denk dat deze organisatie de mogelijkheid biedt om thuis te werken.
		4 This organisation provides recognition/appreciation from management.	Ik denk dat er in deze organisatie erkenning/appreciatie van het management is.
		5 This organisation offers job security.	Ik denk dat deze organisatie jobzekerheid biedt.
		6 This organisation provides flexible working hours.	Ik denk dat deze organisatie flexibele werkuren aanbiedt.
Locatie	Lievens en Highhouse (2003)	1 This bank is close to where I live.	Deze organisatie bevindt zich dichtbij mijn woonplaats.
Nieuwe technologie	Hur (2012)	1 A company that is technology-oriented and uses the latest technology.	Ik denk dat deze organisatie technologie-georiënteerd is.
		2	Ik denk dat deze organisatie de nieuwste technologieën gebruikt.
Ethiek en CSR	Tanwar en Kumar (2019)	1 This organisation has fair attitude towards employees.	Ik denk dat deze organisatie een eerlijke attitude heeft tegenover werknemers.
		2 Employees are expected to follow all rules and regulations.	Ik denk dat werknemers worden verwacht om de regels en wetgeving te volgen.
		3 This organisation is humanitarian gives back to society.	Ik denk dat deze organisatie een positief effect heeft op de maatschappij.
		4 This organisation gives adequate contribution towards charities.	Ik denk dat deze organisatie geschikte bijdragen geeft aan goede doelen.
	Shin, Won-Moo en Kang (2016)	5 This organisation is a socially responsible company. This organisation is concerned with improving the well-being of 6 society.	Ik denk dat deze organisatie een sociaal verantwoordelijke onderneming is. Ik denk dat deze organisatie bezorgd is over het verbeteren van het welzijn van de maatschappij.
		7 This organization behaves responsibly regarding the environment	Ik denk dat deze organisatie zich verantwoordelijk gedraagt tegenover het milieu.
Diversiteit	Tanwar en Kumar (2019)	1 This organisation offers a good variety of work activities.	Ik denk dat deze organisatie een goede variëteit aan werk activiteiten biedt.
		2 Employees from different cultures are welcomed in this organisation.	Ik denk dat werknemers van verschillende culturen welkom zijn in deze organisatie.
		3 The organisation offers challenging tasks. This organisation provides opportunities to choose from diversity of 4 tasks.	Ik denk dat deze organisatie uitdagende taken aanbiedt. Ik denk dat deze organisatie de mogelijkheid biedt om te kiezen uit verschillende taken.

Loon en incentives	Tanwar en Kumar (2019)	1 This organisation offers above average compensation and perks. This organisation offers additional benefits are offered to motivate employees.	Ik denk dat deze organisatie bovengemiddelde verloning en voordelen aanbiedt. Ik denk dat deze organisatie additionele voordelen aanbiedt om werknemers te motiveren. (vb. bonussen, cadeaubonnen...)
Reputatie	Ponzi, Fombrun en Gardberg (2011)	3 This organisation offers an attractive overall compensation package.	Ik denk dat deze organisatie een aantrekkelijk algemeen verloningspakket aanbiedt.
		1 Has a good overall reputation.	Ik denk dat deze organisatie over het algemeen een goede reputatie heeft.
		2 Is a company I have a good feeling about.	Deze organisatie is een organisatie waar ik een goed gevoel bij heb.
		3 Is a company that I trust.	Ik vertrouw deze organisatie.
	Interviews	4 Is a company that I admire and respect.	Ik bewonder en respecteer deze organisatie.
		5	Ik vind het belangrijk dat deze organisatie een goede reputatie heeft.
		6	Ik vind het belangrijk wat anderen denken over de reputatie van deze organisatie.
Person-Organisation Fit	Tanwar en Kumar (2019)	My skills and abilities match the skills and abilities this organisation looks for in an employee.	Ik denk dat mijn vaardigheden en capaciteiten overeen komen met de vaardigheden en capaciteiten waar deze organisatie naar op zoek is.
		2 I think I will find like-minded colleagues in this organisation.	Ik denk dat ik in deze organisatie collega's ga ontmoeten die hetzelfde denken als ik.
		3 I think that this organisation suits my style of working.	Ik denk dat deze organisatie past bij mijn manier van werken.
		4 My personality is well suited to the image of this organisation.	Ik denk dat mijn persoonlijkheid goed past bij het imago van deze organisatie.
Employer of Choice	Tanwar en Kumar (2019)	1 This organisation is one of my first choices as an employer.	Deze organisatie is één van mijn eerste keuzes als werkgever.
		2 This organisation is the most attractive employer for me.	Deze organisatie is de meest aantrekkelijke werkgever voor mij.
		3 I really want a job with this particular organisation.	Ik wil heel graag werken bij deze organisatie.
Sociale media	Tanwar en Kumar (2019)	1 I have seen advertising for jobs at this organisation in social media. The organisation profile in social media gave me detailed information about their job opportunities.	Ik heb advertenties voor jobs van deze organisatie gezien op sociale media. Het profiel van deze organisatie op sociale media geeft me gedetailleerde informatie over zijn job opportuniteiten.
		3 This organisation profile in social media caught my attention.	Het profiel van deze organisatie op sociale media trok mijn aandacht.

Bijlage 4: Uitgestuurde mail

enquetes@uhasselt.be

di 10 mrt. 15:59 ☆ ↶ ⋮

aan ▾

Beste

Wij zijn 2 studenten TEW en in het kader van onze masterproef doen wij onderzoek naar factoren die laatstejaarsstudenten belangrijk vinden bij het zoeken naar een werkgever. Ben jij een laatstejaarsstudent? Dan kan je ons verder helpen!

Het invullen van de vragenlijst zal maximum 10 minuten duren.

Je vindt de vragenlijst via deze link: https://uhasselt.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_cTojuAUxOhzWQjX?fbclid=IwAR2qbsr0Dnarul9v2MQuzeGftDCz-ygkA3ZYM-M1WdWUHCtuaBmmjkN2GxU

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groeten
Birthe Bruggen & Hanne Mebis
Master TEW - Marketing

Deze e-mail werd verzonden door enquetes@uhasselt.be via het UHasselt Intranet naar :

ARK - 2 master architectuur, ARK - master interieurarchitectuur, BEW - 2 master BI, BEW - 2 master HI-AF, BEW - 2 master HI-MI, BEW - 2 master HI-OML, BEW - 2 master HI-TB nieuw, BEW - master HW MM, BEW - master HW OM, BEW - master TEW, BEW - master TEW-AF, BEW - master TEW-IO, BEW - master TEW-MAR, IIW - ma ind. wet. biochemie, IIW - ma ind. wet. bouwkunde, IIW - ma ind. wet. chemie, IIW - ma ind. wet. elektr. ICT, IIW - ma ind. wet. elektromech., IIW - ma ind. wet. energie aut., IIW - ma ind. wet. energie elektr., IIW - ma ind. wet. NT Milieu, IIW - ma ind. wet. NT Nu/MeNu, IIW - ma ind. wet. verpakk. techn., REC - Master in de rechten OR, REC - Master in de rechten RB, REC - Master in de rechten REC, RWS - 2 ma revalid. & kine inwendige, RWS - 2 ma revalid. & kine kinderen, RWS - 2 ma revalid. & kine musc., RWS - 2 ma revalid. & kine neuro, SLS - 2 master BMS-EHS, SLS - 2 master BMW-KBW, SLS - 2 master BMW-KIWW, Svm - Master mobiliteitswetenschappen MM
10/3/2020 - 15:59:15

Bijlage 5: Facebookbericht



Hanne Mebis

16 maart ·



⚠️ GEZOCHT ⚠️ Laatstejaarsstudenten

Ivm onze masterproef doen [Birthe Bruggen](#) en ik onderzoek naar factoren die laatstejaarsstudenten belangrijk vinden bij het zoeken naar een werkgever. Studeer jij dit jaar af? Dan kan jij ons helpen door onderstaande vragenlijst in te vullen 😊

https://uhasselt.eu.qualtrics.com/.../form/SV_cTojuAUxOhzWQjX...

UHASSEL.TE.U.QUALTRICS.COM



Online Survey Software | Qualtrics Survey Solutions

Qualtrics sophisticated online survey software solutions make creating...



Birthe Bruggen

16 maart ·



⚠️ GEZOCHT ⚠️ Laatstejaarsstudenten

Ivm onze masterproef doen [Hanne Mebis](#) en ik onderzoek naar factoren die laatstejaarsstudenten belangrijk vinden bij het zoeken naar een werkgever. Studeer jij dit jaar af? Dan kan jij ons helpen door onderstaande vragenlijst in te vullen 😊

UHASSEL.TE.U.QUALTRICS.COM



Online Survey Software | Qualtrics Survey Solutions

Qualtrics sophisticated online survey software solutions make creating...

Bijlage 6: Model in SmartPLS

